



**Haaga-Helia**  
ammattikorkeakoulu Oy

## **Laatukäsikirja turvapalveluyksikölle**

Juha Hänninen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2018



<b>Tekijä(t)</b> Juha Hänninen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Laatukäsikirja turvapalveluyksikölle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 52+48
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona turvallisuuspalveluita tuottavalle yritykselle. Yritys vastaa keskitetysti HUS:n sairaaloiden turvallisuuteen liittyvistä tehtävistä.</p> <p>Yksityiset turvallisuuspalvelut ovat kasvaneet voimakkaasti 1980-luvulta saakka. Alan asemaan ovat vaikuttaneet väestönrakenteen muutokset, teknologiset kehitykset, turvallisuusviranomaisten resurssit, muutokset rikollisuudessa sekä kansainvälinen lainsäädäntö. Nämä seikat ovat vaikuttaneet myös turvapalveluiden tehtäviin sekä alan kehittymiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajayritykselle laatukäsikirja, jonka avulla vahvistetaan yrityksen laatu- sekä toimintapolitiikkaa. Työ on erittäin ajankohtainen meneillään olevan sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen myötä. Uudistus määrittää toimijoiden perusvaatimukset joita ovat, laadukas, asiakaskeinen ja turvallinen toiminta.</p> <p>Työ rajattiin koskemaan turvapalveluyksikköä, joka on yksi yhdeksästä HUS-Tukipalveluita tuottavista yrityksistä. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin erilaisia dokumentteja sekä strukturoitua ja avointa haastattelutyyliä. Produktissa on hyödynnetty sisällönanalyysin tuloksena saatuja näkemyksiä.</p> <p>Opinnäytetyöprosessin tuloksena syntyi työn raporttiosuus sekä produktina laatukäsikirja aikavälillä lokakuu 2017 – huhtikuu 2018. Laatukäsikirja vahvistaa yrityksen laatu- ja toimintapolitiikkaa ja tuo laatutyön ajankohtaiselle tasolle. Laatukäsikirja on tehty helposti päivitettävään muotoon, jonka johdosta sinne on helppo lisätä tietoa. Laatukäsikirja palvelee koko turvapalveluyksikköä, kuin sen asiakaskuntaakin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Laatu, laatukäsikirja, yksityinen turvallisuusala, asiakastytytyväisyys	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteenasettelu .....	2
1.2	Rajaukset.....	3
1.3	Käsitteiden määrittely.....	5
2	Laatu.....	6
2.1	Laadun historia .....	6
2.2	Laatukäsite ja laadunhallinta .....	9
2.3	Laatustandardit .....	12
3	Laatujohtamisen merkitys yritykselle .....	16
3.1	Laatujohtaminen .....	16
3.2	Palveluntuottajan laatu.....	19
3.3	Asiakastyytyväisyys ja laadun kehittäminen .....	21
4	Toimialan ja toimeksiantajan esittely .....	24
4.1	Yksityinen turvallisuusala .....	24
4.2	Toimeksiantaja.....	27
5	Projektin suunnittelu ja toteutus.....	29
5.1	Menetelmien valinta .....	30
5.2	Riskinhallinta.....	34
5.3	Rakentamisvaihe .....	37
5.4	Haastattelut.....	38
5.5	Lopputuloksen esittely ja arviointi.....	40
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	44
6.1	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja uutuusarvo .....	44
6.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	44
	Lähteet .....	47
	Liitteet.....	53
	Liite 1. Laatukäsikirja.....	53
	Liite 2. Haastattelulomake .....	57

# 1 Johdanto

Laatu, laadunhallinta, työturvallisuusasiat, turvallisuusajattelu sekä niiden johtaminen ovat nykypäivänä yhä tärkeämmässä roolissa yritysmaailmassa. Ilman dokumentoitua toimintakuvausta ei pystytä osoittamaan tarpeeksi selvästi yrityksen laatupolitiikkaa. Suomalaiseen yritystoimintaan kuuluu erittäin tiukka sääntely (EK 2017). Yrityksiltä vaaditaan entistä läpinäkyvämpää sekä yhteiskuntavastuullisempaa toimintaa (STL 2015).

Sosiaali- ja terveystalouden uudistus määrittää toimijoiden perusvaatimukset, joita ovat laadukas, asiakaskeksinen ja turvallinen toiminta (Alueuudistus 2017, 5). Tämä koskee myös tukipalveluita tuottavia toimijoita.

Sisäministeriön (SM 2017b) mukaan yksityiset turvallisuuspalvelut ovat lisääntyneet voimakkaasti 1980-luvulta saakka. Väestönrakenteen muutokset, teknologiset kehitykset, turvallisuusviranomaisten resurssit, muutokset rikollisuudessa sekä kansainvälinen lainsäädäntö on vaikuttanut alan asemaan, tehtäviin sekä alan kehittymiseen. Nykyisin ala tarjoaa entistä enemmän ja pitkälle erikoistuneita palveluita ja se on kasvanut tasaiseen tahtiin noin 5-10 prosentin vuosivauhtia 2000-luvulta saakka (SM 2017b; ESS 2017).

Yksityistä turvallisuusalaa on tutkittu Suomessa erittäin vähän. Akateemisen tutkimuksen on katsottu keskittyvän lähinnä tarkastelemaan yksityiseen turvallisuusalaan liittyviä oikeustieteellisiä kysymyksiä. (Paasonen 2017.) Liiketalouden näkökulmasta alaan liittyvä tutkimus on todella vähäistä ottaen huomioon sen merkityksen ja aseman yhteiskunnassa. Yksityinen turvallisuusala on kokenut merkittäviä muutoksia viime vuosina turvallisuusalan lakiuudistuksen myötä, joka astui voimaan 1.1.2017. (Edilex 2016.) Yksityisestä turvallisuusalasta on tullut yhteiskunnallisesti merkittävä toimija ja tukipilari yhdessä Poliisin sekä muiden turvallisuusorganisaatioiden kanssa.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteenasettelu

Laatukäsikirjan tavoitteena on vahvistaa turvapalveluiden laatu- sekä toimintapolitiikkaa. HUS-Konsernin johdon tavoitteena oli, että HUS-Kiinteistöt Oy:llä olisi ajankohtainen laatukäsikirja joka kattaa myös turvapalvelut-yksikön. Tämä tavoite on myös erikseen kirjattu strategiseen suunnitelmaan vuodelle 2018. Yrityksen ollessa monialainen palveluidentuottaja on erittäin tärkeää, että kaikki ohjeistus sekä muu materiaali olisi yhtenäistä ja tieto olisi ajan tasalla. HUS-Tukipalveluyksiköillä on erilaiset kuvaukset laatupolitiikasta, mutta mitään yhteistä linjaa ei toistaiseksi ole ollut olemassa. Kaikilla yksiköillä ei ole ollut käytössä laatukäsikirjaa. Tulevaisuudessa eri tukipalveluyksiköillä on yhdenmukainen laatutavoite, laadunhallintaan vaadittava kokonaiskuvaus ja menetelmät.

### Laatukäsikirjan sisältö:

- HUS-Kiinteistöt Oy turvakeskuksen toimistopalveluiden kuvaus
- pysäköintihallinnan kokonaiskuvaus
- vartiointipalveluiden kuvaus
- sopimusmenettelyiden kuvaus
- toimintaohjeet poikkeusoloissa
- organisaatiokuvaus
- toimintojen perusteet
- asiakas kuvaukset
- henkilöstöasiat
- koulutus- ja rekrytointiasiat
- tavoitteiden kuvaus
- käynnissä olevien projektien kuvaus.

Työn hyötynäkökulmana pidetään ohjeistusprosessin valmistumista, jonka johdosta tulevaisuudessa pystyttäisiin keskittymään entistä enemmän palvelutoimintojen kehittämiseen. Laadunhallinta sekä laadun kehittäminen ovat itsessään jatkuvia prosesseja. Turvapalveluiden muu ohjeistus on ajankohtaisella tasolla ja se on siirretty täysin sähköiseen muotoon työntekijöiden luettavaksi. Vuoden 2017 aikana valmistui vartiointin yleisohjeistus, toimintaohjeet poikkeusoloissa sekä ajankohtaiset kohdeohjeet eri vartiointin toimipisteisiin. Laatukäsikirjan tuottamista pidetään yhtenä tärkeimmistä ja ajankohtaisemmista projekteista meneillään olevan sosiaali- ja terveysturvan palveluiden muutoksen johdosta.

Opinnäytetyön lopputuloksena on laatukäsikirjan laatiminen, joka sinällään on erittäin iso kokonaisuus. Ilman laatukäsikirjaa koko muu dokumentointi sekä ohjeistus olisi erittäin vajavaista. Valmiuslain (1552/2011) 3 luvun 12 § sääntelee valmiuslain suunnittelua kuntayhtymissä. Turvapalveluyksikössä työskentelevien turvallisuusvalvojen tehtävänä on muun muassa henkilökunnan koskemattomuuden turvaaminen sekä toimeksiantajan

omaisuuden vartiointi. Nämä tehtävät korostuvat entisestään poikkeusoloissa. Etukäteisvalmisteluilla pyritään takaamaan toimintojen mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa.

Tämä opinnäytetyönä toteutettava laatukäsikirja tehdään ja otetaan käyttöön ennen, kuin turvakeskuksen remontti valmistuu kesällä 2018. Valmistuessaan turvakeskuksen toiminnot laajenevat entisestään ja useat eri palvelut tulevat keskittymään uuteen turvakeskukseen. Laatukäsikirja tulee olemaan yksikön laadullinen raami, jota päivitetään aktiivisesti jatkossa ajankohtaiseen muotoon, jotta se palvelee henkilökuntaa mahdollisimman hyvin.

## **1.2 Rajaukset**

Opinnäytetyö rajataan koskemaan HUS-Kiinteistöt Oy turvapalvelut-yksikköä, joka on yksi yhdeksästä HUS-Tukipalvelu yksiköstä. Tällä produktilla halutaan kehittää nimenomaisesti turvapalvelut-yksikön laadullista kokonaisuutta laatukäsikirjan muodossa. Meneillään olevan turvakeskuksen remontin johdosta laatukäsikirja laaditaan tämän hetkisten toimintojen perusteella. Valmistuessaan uuteen turvakeskukseen keskittyy eri palveluita ja yksiköitä kuten turvallisuusasiantuntijapalvelut.

Työn toteutus rajataan ajallisesti välille lokakuu 2017 – maaliskuu 2018. Tässä työssä käsitellään laadunhallintaa, jolla ohjataan ja valvotaan organisaation laatua. Työstä on rajattu pois laadunvarmistus sekä laadunvalvonta kokonaisuudet.

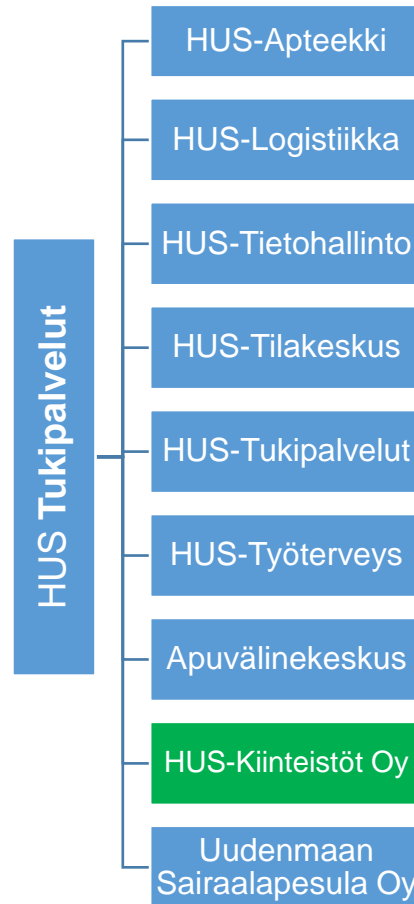
Valvontaesimies Kaarlan kanssa käydyssä alkupalaverissa rajattiin ne asiat, jotka tulevat osaksi laatukäsikirjaa ja jotka jäävät pois.

### **Laatukäsikirja ei sisällä:**

- turvallisuusasiantuntijoiden toiminnon kuvausta
- erillisiä työhön liittyviä lainsäädäntöjä
- muiden HUS-Tukiyksiköiden laadullisia asioita.

Vartijan ja järjestyksenvalvojan tulee pohjakoulutuksensa perusteella olla tietoinen eri lainsäädännöistä ja niiden merkityksestä työn suorittamiseen liittyen. Myös lainsäädännön ajankohtainen tuntemus on osa velvollisuuksia, joita vartijalle ja järjestyksenvalvojalle on asetettu työn menestyksellisen hoitamisen kannalta.

Turvapalveluiden yksikön koko on 79 henkilöä. Suurin osa henkilöstöstä on turvallisuusvalvoja. Haastateltavien henkilöiden määrä on seitsemän kappaletta. Heidät rajataan työnkuvan mukaan aina kenttätöntekijästä yksikön päällikköön saakka. Näin saadaan tarpeeksi laaja otanta eri tehtäväkuvan mukaan.



Kuvio 1. HUS-Tukipalvelut (HUS 2017)

Laatukäsikirja julkaistaan täysin sähköisessä muodossa. Käsikirjan luettavuutta rajataan myöhemmin sähköisellä käyttäjätunnuksella. Esimerkiksi sopimusasiat eivät ole sellainen kokonaisuus josta kaikkien laatukäsikirjaa lukevien tulisi olla tietoisia. Laatukäsikirjan valmistuttua yrityksen kaikki ohjeistusmateriaali kerätään yhteen paikkaan jossa aineistot ovat helposti luettavissa.

### **1.3 Käsitteiden määrittely**

#### **Laatukäsikirja:**

Laatukäsikirjan avulla nähdään mitä yritys tekee ja mitkä ovat sen organisaatorakenteet. Laatukäsikirjasta ilmenee yrityksen laatupolitiikka. (Barsalou 2016, 18.)

#### **Lytp:**

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista. Lain tavoitteena on yksityisten turvallisuuspalveluiden laadun ja luotettavuuden varmistaminen sekä viranomaisten ja yksityisten turvallisuuspalveluiden välisen yhteistyön edistäminen. Tätä lakia sovelletaan vartioimisliiketoimintaan, järjestyksenvälvojointiin ja turvasuojatoimintaan (yksityiset turvallisuuspalvelut). (Finlex.)

#### **Yksityinen turvallisuusala:**

Yksityinen turvallisuusala jaotellaan vartioimisliike-, järjestyksenvälvojointi-, turvatarkastus- ja turvasuojatoimintaan. (Poliisi.)

#### **Standardi:**

Standardi on yhteinen menettelytapa toistuvaan toimintaan. Standardit ovat luonteeltaan suosituksia, mutta viranomaiset saattavat edellyttää niiden käyttöä. Standardi on kirjallinen julkaisu ja standardisoinnista huolehtivan viranomaisen, järjestön tai muun tunnustetun elimen hyväksymä. (SFS 2018a.)

#### **Auditointi:**

Auditoinnissa selvitetään, onko laadunvarmistusjärjestelmä tavoitteiden mukainen, tehokas ja tarkoitukseen sopiva. Auditointi perustuu käytännössä laatudokumentaatioon ja valittuun standardiin tai arviointimalliin ISO, EFQM, CAF (UEF 2018.)



## 2 Laatu

Tässä osiossa käsitellään laadun historiaa ja sen tulemistä osaksi suomalaista yritystoimintaa, laadun määritelmää, laadunhallintaa sekä ISO -laatustandardeja. Työn luonteen johdosta ei ole syytä käsitellä standardeja sen laajemmin, vaan ainoastaan sitä kokonaisuutta, joka liittyy lähimmin käsiteltävään asiaan.

### 2.1 Laadun historia

Nykyaikainen laadunhallinta ja laadun tuleminen osaksi yritystoimintaa juontaa juurensa toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan. Japanilaiset yritykset olivat oppineet, että tuotteiden laatu edellytti enemmän, kuin mitä kaupankäynninvalvonta oli niille asettanut. Se edellytti koko yrityksen osallistumista ja johtajuutta. 1980-luvulla länsi alkoi omaksua laatuikäytäntöjä juuri japanilaisilta. (Nicholas 2014, 251.) Saraloiden (2010, 107) hieman kriittisen näkemyksen mukaan vuosien 1973–1974 energiakriisi oli juuri se syy, jonka johdosta koko japanilainen kansa joutui muuttamaan elin- ja toimintatapojaan selvittääkseen. Saraloiden teoksessa otetaan kantaa myös japanilaiseen johtamiseen, jonka arvellaan olevan länsimaissa keksitty myytti. Kriisin keskellä laatujohtaminen oli pakko toteuttaa halvalla ja jokaisen työntekijän kyvykkyyttä ja aktiivisuutta hyödynnettiin. Taloudellinen tilanne pakotti selviytymään ja valitsemaan menettelytavat.

Shridhara käsittelee (2009, 2) laadunkehitystä lännen näkökulmasta, jossa laadunvalvonta korostui voimakkaasti toisen maailmansodan aikana. Nämä näkemykset olivat hieman erilaisia Nicholasin analysoiman itämaisen laadunäkemysten rinnalla ja tukevat Saraloiden näkemystä. Shridhara käsittelee länsimaista laatuajattelun kehitystä toisen maailmansodan jälkeen, jolloin yhdysvaltalaiset yliopistot alkoivat kouluttaa alan insinöörejä tilastollisten näytteenottotekniikoiden käytössä. Yhdysvalloissa alkoi kehittyä ammattimaisia laatuajattajia, kuten American Society for Quality Control. 1950-luvulla Deming esitteli japanilaisille valmistajille tilastollisen laadunvalvonnan (SQC) -menetelmät auttaakseen heitä palauttamaan tuotantopohjansa ja antamaan mahdollisuuden kilpailuun maailmanmarkkinoilla. 1950-luvun puolivälissä Fiegen Baum ehdotti kokonaisvaltaista laadunvalvontaa, joka laajensi tuotannon laadunvalvonnan painopistettä tuotteiden suunnittelun ja tulevan raaka-aineen mukaan. 1960-luvulla nolla periaatekäsitys ”zero-defects” tuli suosioon.

Crosby, joka tunnetaan niin sanotun nolla virheiden mestarina, alkoi keskittyä työntekijöiden motivaation ja tietoisuuden lisäämiseen. 1970-luvulla laadunvarmistusmenetelmiä käytettiin palveluissa, kuten hallintotoimissa, terveydenhuollossa, pankkitoiminnassa.

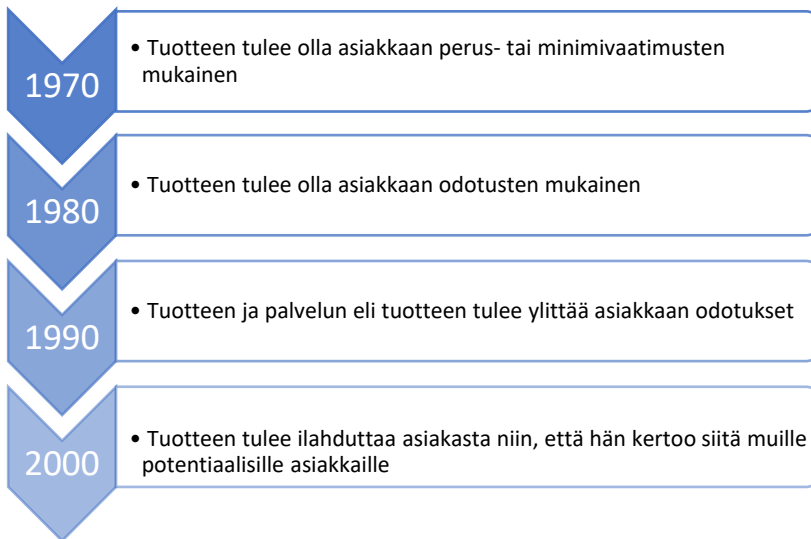
1970-luvun lopulla tapahtui dramaattinen siirtyminen laadunvarmistuksesta laadulliseen strategiseen lähestymistapaan. Reaktiivinen lähestymistapa tuotettujen tuotteiden viallisten yksilöiden löytämiseksi ja korjaamiseksi muutettiin proaktiiviseksi lähestymistavaksi, jossa keskityttiin vikojen ennaltaehkäisemiseen. Uuden strategisen lähestymistavan myötä asetettiin kuluttajien tyydyttämiseen entistä enemmän huomiota ja ajatusta tuettiin kaikilla hallinnon tasoilla sekä työntekijätasolla, joilla oli jatkuvana pyrkimyksenä parantaa laatua. 1980-luvulla koettiin merkittävä muutos tietoisuuden kasvussa niin teollisuuden, hallinnon kuin kuluttajien keskuudessa. 1950- ja 1960-luvuilla niin sanottu ”valmistettu japanissa” ajatus oli siirtymässä pois ja yhdysvaltalaiset kuluttajat ostivat yhä enemmän kotimaisia tavaroita ja hyväksyivät laadun kyseenalaistamatta. 1980-luvulla kansainvälisesti levinnyt ISO 9000 -standardi muutti laatutoiminnan periaatteet ja käytännöt. Yhdysvaltojen ja Japanin ohella myös Intia on ollut yksi laatuajattelun keskeinen vaikuttaja. (Shridhara 2009, 2-3.)

Saraloiden mukaan (2010, 110) laatujohtamisen katsotaan alkaneen Suomessa 1950-luvulla prosessiteollisuuden laadunkehittämisestä. Prosessiteollisuudeksi katsotaan esimerkiksi kemianteollisuus. Prosessiteollisuuden prosessien valvonta tapahtuu keräämällä jatkuvasti tietoa menossa olevien prosessien keskeisistä muuttujista. Laatuvaihtelut saatiin hallintaan delegoimalla prosessien valvonta sekä häiriöiden ennaltaehkäisy prosessia hoitaville työntekijöille.

1960- ja 1970-luvuilla kappaletavaran tuotanto erosi prosessiteollisuudesta siten, että kappaletavaratuotannossa kyse ei ole ollut jatkuvien prosessien ylläpitämisestä ja teknologian ohjaamisesta. Toimintoketjujen suunnittelu ja rakentaminen nousivat tärkeäksi tarkastelun kohteeksi. Kyseessä oli niin sanottu sosiotekninen ongelmien ratkaisu, jossa ihmiset ja teknologia sovitettiin yhteen ja siitä kuinka tallainen järjestelmä voisi kehittyä itseohjautuvasti. Laatujohtamisen soveltamisen alue laajeni monimutkaisten työvoimavaltaisten prosessien ja organisaatioiden hallintaan. Edelläkävijä yrityksinä pidetään Valmetia ja Upo Oy:tä jotka 1970-luvulla laativat toimintaa ohjaavat laatukäsikirjat. Tullessa 1980-luvulle palveluiden tuottaminen merkitsi välitöntä kontaktia asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Laatu ei merkinnyt kaikille samaa asiaa. Toisen mielestä laatu ei ollut hänelle riittävä ja toiselle se saattoi olla paras mahdollinen. Yksilöllinen asiakastyytyväisyys alkoi korostua juuri 1980-luvulla. (Sarala & Sarala 2010, 110.)

1990-luvulla palveluiden laadun kehittäminen laajeni koulutukseen, informaatiopalveluiden ja tietotekniikan alueille. Perinteisen asiantuntijan rooli yhdistettiin palveluyksikön rooliin, jossa toiminta oli erittäin asiakaskeskeistä. (Sarala & Sarala 2010, 110-111.)

Räikkönen käsittelee VTT:n julkaisemassa tiedotteessa (2002, 18) laatuhallinnan rantautumista Suomeen ja miten laatujärjestelmät ovat vaikuttaneet merkittävästi tietoisuuden kasvamiseen ja kuinka taloudellisista riskeistä on alettu puhumaan enemmän. ISO 9000 -järjestelmää ryhdyttiin soveltamaan myös Suomessa heti sen maailmanlaajuisen käytönoton myötä vuonna 1987. 1990-luvulla yritykset rakensivat ISO 9000 -järjestelmiä voimakkaasti ja kokonaisvaltainen laadunhallinta sekä lautupalkintokriteeristö yleistyi. Karjalainen arvioi artikkelissaan, että laatujohtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa yhä enemmän kokonaisvaltaista ihmisten johtamista ja että mahdollisesti uusia tekniikoita syntyy tietotekniikan myötä (Karjalainen 2016).



Kuvio 2. Laatuajattelun kehitys asiakkaan näkökulmasta

Modernin laatuajattelun auktoriteetteina pidetään seuraavia henkilöitä (Sarala & Sarala 2010, 99):

Joseph Juran, William Edwards Deming, Philip Crosby, Genichi Taguchi, Armand Feigerbaum, Kaoru Ishikawa.

Laatugurujen näkemyksiä laadusta (Sarala & Sarala 2010, 96):

- Laatu on tuotteen tai palvelun sopivuus käyttötarkoitukseen. (J. Juran)
- Laatu on tuotteen tai palvelun yhdenmukaisuus etukäteen tehtyihin standardeihin ja määrittelyihin - spesifikaatioihin. (P. Crosby)
- Laatu on tuotteeseen tai palveluun tyytyväinen asiakas. (K. Ishikawa)
- Laatu voi olla sitä, että tuotteesta tai palvelusta ei aiheudu enää esimerkiksi korjaus tai takuukuluja sen toimittamisen jälkeen valmistajalle tai tekijöille. (G. Taguchi)
- Laatu on sitä mistä minä tykkään. Laatu-käsitteen merkityssisältö muuttuu eri näkökulmista tarkasteltuna. (P. Lillrank)

## 2.2 Laatukäsite ja laadunhallinta

Latinan kielen sana qualis (engl. quality), millainen, on laatukäsitteen kantasana. Laatu sanana on tullut Suomen kieleen Venäjältä sanasta lad, joka merkitsee rauhaa, sopusointua, liitosta, saumaa ja järjestystä (Laatuakatemia 2010). Laatu on nykyään läsnä meidän jokapäiväisessä elämässä. Ihmisiltä kysyttäessä mitä on laatu, heillä jokaisella on oma mielipide asiaan. Laatu ilmenee mm. tuotteessa, palvelussa ja erilaisissa prosesseissa. Pesosen (2007, 36) mukaan laatu on niitä ominaisuuksia tai piirteitä, joita tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotukset, vaatimukset tai tottumukset. Lyhyesti ilmaistuna laatu on vaatimustenmukaisuutta.

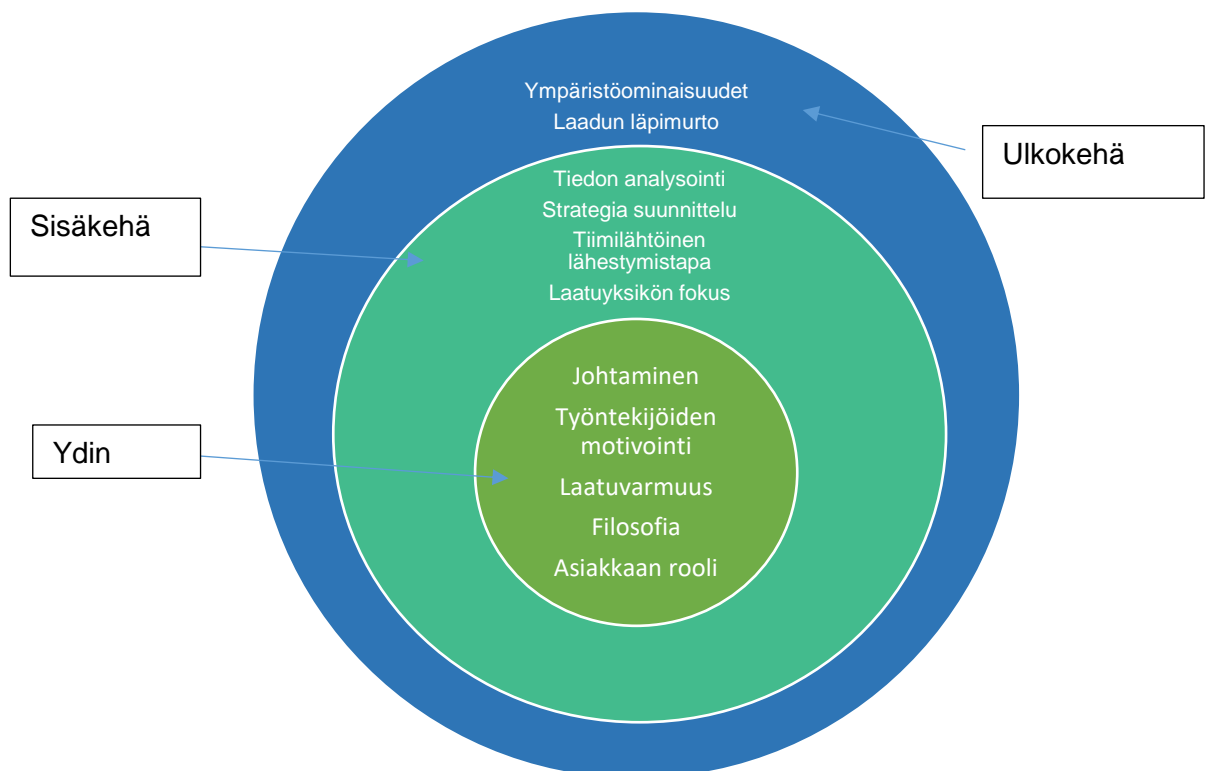
Taulukko 1. Laatukäsitysten määrittely (mukaillen SFS 2016)

<b>TUOTEPERUSTEISET MÄÄRITELMÄT</b>	Laatu on tuotteen mitattavia ominaisuuksia. Laatua on nopeus, tehokkuus, kultapitoisuus, jne. Laatuerot seuraavat mitattavien ominaisuuksien eroista. Laatu on mahdollista ymmärtää objektiivisesti. Tällaiseen laatukäsitteeseen yhdistetään usein hinta ja kustannukset, siten että korkeampi laatu merkitsee korkeampia tuotantokustannuksia.
<b>TUOTANTOPERUSTEISET MÄÄRITELMÄT</b>	Laatu tarkoittaa sitä astetta, millä tuote täyttää tai tuotteet täyttävät vaatimukset, ts. laatua on virheettömyysaste. Laatu on objektiivinen ja yksikäsitteisesti mitattavissa oleva suure. Toimintaohjeena tuotannossa on hyvä (hyväksyttävissä oleva) laatutaso tai virheettömyys (0-virhetaso). Korkeat tuotantokustannukset voidaan välttää vain tekemällä kaikki työt aina kerralla oikein.
<b>RAHALLISET ARVOPERUSTEISET MÄÄRITELMÄT</b>	Laatu on kohteen käyttöarvo (utiliteetti). Kohde hankitaan tiettyyn tarkoitukseen, henkilökohtaisen tyydytyksen aikaansaamiseksi tai muista vastaavista syistä. Laatu muodostuu tuotteen valmistuksen yhteydessä syntyvästä arvonlisästä (jalostusarvosta). Laatu on käyttöarvon ja hinnan suhde.
<b>REAALITALOUDELLISET ARVOPERUSTEISET MÄÄRITELMÄT</b>	Laatu on kohteen hyötyarvo. Se on tarpeen tyydyttämisestä saatava hyöty, joka saavutetaan tuotteesta sen eliniän aikana riippumatta siitä, mitä tuotteesta on maksettu (ts. mikä on sen vaihdanta-arvo) ja kuinka suurta arvonlisää tuote edustaa. Tällöin laatu on tuotteen kykyä täyttää käyttäjän piilevätkin tarpeet ja odotukset. Laatu on tuotteen ostajan ja käyttäjän tarpeisiin sidottu ja niin ollen subjektiivinen ja ajallisesti muuttuva käsite. Laatua voidaan vain subjektiivisesti arvioida. Tuotantotoiminnan ohjeena on tuoteasiakkaiden piilevienkin ja aitojen tarpeiden mahdollisimman hyvä tunteminen ja tuotteen tekeminen niiden mukaisesti. Laatu ei kuitenkaan merkitse välttämättä korkeita tuotantokustannuksia. Laatu on osaamista ja asiakasohjautuvaa toimintaa.
<b>HEURISTISET JA MYTTISET MÄÄRITELMÄT</b>	Laatu on erinomaista hyvyyttä tai luksusta. Laatua ei voi mitata eikä edes määritellä suljetusti. Sinä tiedät, mitä se on. Laatu perustuu platonisiin ideoihin. Tällä tavoin laatukäsitettä tuodaan kuitenkin paljon esille esim. mainonnassa ja 'excellence'-yritysten toiminnassa. Laatu on erinomaisuutta ja ylivertaisuutta.

Laadunhallinta (engl. Quality management - QM) on yrityksen koordinoitua toimintaa, jolla ohjataan ja valvotaan organisaation laatua. Se on tuotteen tai palvelun vaatimustenmukaisen laadun ylläpitoa ja hallintaa. Laadunhallinta sisältää asiakirjat, jotka määrittelevät prosessin toiminnot ja jotka voivat vaikuttaa tuotteen laatuun. Laadunhallintatoiminnot ohjaavat ja koordinoivat laatutoimintoja organisaation sisällä. Laadunhallinta ohjaa laadunvarmistus- ja laadunvalvontatoimintoja tuotteen tai palvelun laadun saavuttamiseksi. (Barsalou 2016, 11; Logistiikan maailma.)

Laadunvarmistuksella (engl. Quality assurance - QA) valvotaan sitä, että laatuvaatimukset täyttyvät. Laadunvarmistuksessa käytetään eri menetelmiä, kuten prosessintarkastuksia. Muita menetelmiä ovat vikatilojen ja vaikutusanalyysien käyttö, valvontasuunnitelmat ja mittausjärjestelmän analyysit. Laadunvarmistusta käytetään varmistamaan laatuun liittyvien vaatimusten täyttyminen. (Barsalou 2016, 11.)

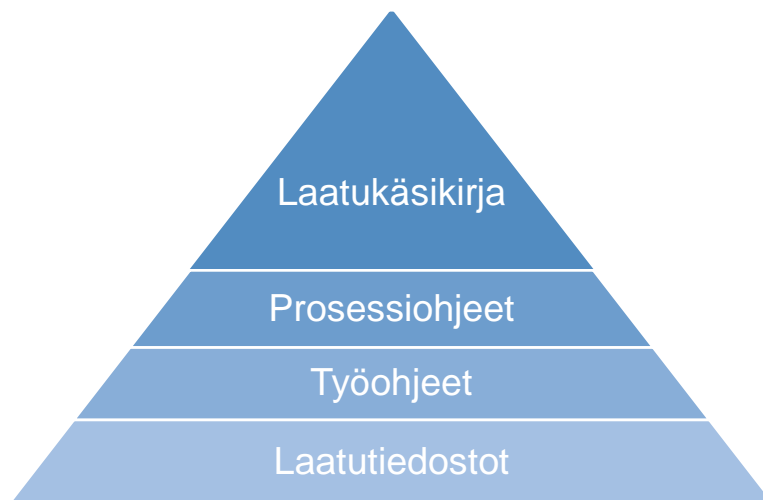
Laadunvalvontaan (engl. Quality control - QC) kuuluu tuotteen tarkastaminen joko tuotantoprosessin tai lopputarkastuksen aikana. Tilastollinen prosessinohjaus, suorituskyvyn testaus sekä tuotetarkastukset kuuluvat myös laadunvalvontaan. (Barsalou 2016, 11 – 12.)



Kuvio 3. Laadunhallinnan sisällön muuttujien luokittelu (mukaillen Foster 2017, 66)

Saraloiden (2010, 107) mukaan käytännössä laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden kehittäminen vaatii monen laatuun vaikuttavan tekijän samanaikaista huomioonottamista sekä pitkäjänteistä kehittämistoimintaa, johon kaikki osallistuvat. Voidakseen hallita monimutkaista kokonaisuutta tarvitaan käytännön laadun kehittämistyötä varten eri näkökulmia ko koavia näkemyksiä ja kehittämismalleja.

Laadunhallintaa koskevat asiakirjat voidaan jakaa pyramidimaiseen hierarkiaan, jossa ylhäällä ei ole niin yksityiskohtaisia ohjeita, kuin liikuttaessa pyramidia alaspäin. Ylimmällä tasolla on laatukäsikirja jota seuraa prosessiohjeet, seuraavana ovat työohjeet ja alimmalla tasolla laatutiedostot. Näitä ovat erilaiset organisaation asiakirjat, kuten mittausraportit ja testauspöytäkirjat. Laatukäsikirja voi sisältää sekä prosessiohjeita että työohjeita. Ne voidaan mainita myös laatukäsikirjan ulkopuolella. Ohjeiden päivitys on erittäin tärkeää. (Barsalou 2016, 13.)



Kuvio 4. Laatuasiakirjojen hierarkia. (mukaillen Barsalou 2016, 13)

Asiakirjoja hallitessa tulisi käytössä olla turvallinen järjestelmä, josta asiakirjat ovat helpposti tulostettavissa ja luettavissa. Näitä asiakirjoja ovat: laatukäsikirja, prosessiohjeet, työohjeet, tarkastussuunnitelmat, tekniset piirustukset, sekä toimittajien tekniset vaatimukset. Järjestelmän tulisi mahdollistaa myös asiakirjojen helppo päivitys. (Barsalou 2016, 13–14.)

Laadunhallintajärjestelmästä (engl. Quality Management System - QMS) käytetään monia eri nimityksiä. Järjestelmällä on hieman toisistaan poikkeavia ominaisuuksia ja ne rakennetaan aina yrityksen ominaisten liiketoimien mukaisesti. Laadunhallintajärjestelmää voidaan kutsua toiminnanohjausjärjestelmäksi, toimintajärjestelmäksi tai johtamisjärjestelmäksi. Kaikilla niillä tarkoitetaan kuitenkin samaa asiaa, eli järjestelmää jolla toimintaa ohjataan siten, että toiminnan kohteena oleva asiakas on tyytyväinen joko tuotteeseen tai palveluun (Pesonen 2007, 50.)

### 2.3 Laatustandardit

Kansainvälinen standardoimisjärjestö ISO 9000- sarjan (International Organization for Standardization) standardeja on ollut olemassa vuodesta 1986 asti. ISO 9000 -standardi-sarja käsittää kansainväliset laadunhallintastandardit ja niihin liittyvät ohjeet. ISO 9000 -sarja tunnetaan maailmanlaajuisesti juuri vaikuttavien ja tehokkaiden laadunhallintajärjestelmien perustana. Standardoimisjärjestön ISO:n jäsenenä on yhteensä 161 kansallista standardisoimisjärjestöä. ISO on julkaissut yli 21 000 kansainvälistä standardia sekä niihin liittyvää julkaisua. Standardit kattavat miltei kaikki toimialat (SFS 2017, 1 & 24).

Tällä hetkellä sertifiointi ei ole opinnäytetyön toimeksiantajan tavoitteena. Mikäli tulevaisuudessa tilanne muuttuisi, olisi juuri ISO 9000 sovellettava standardi.



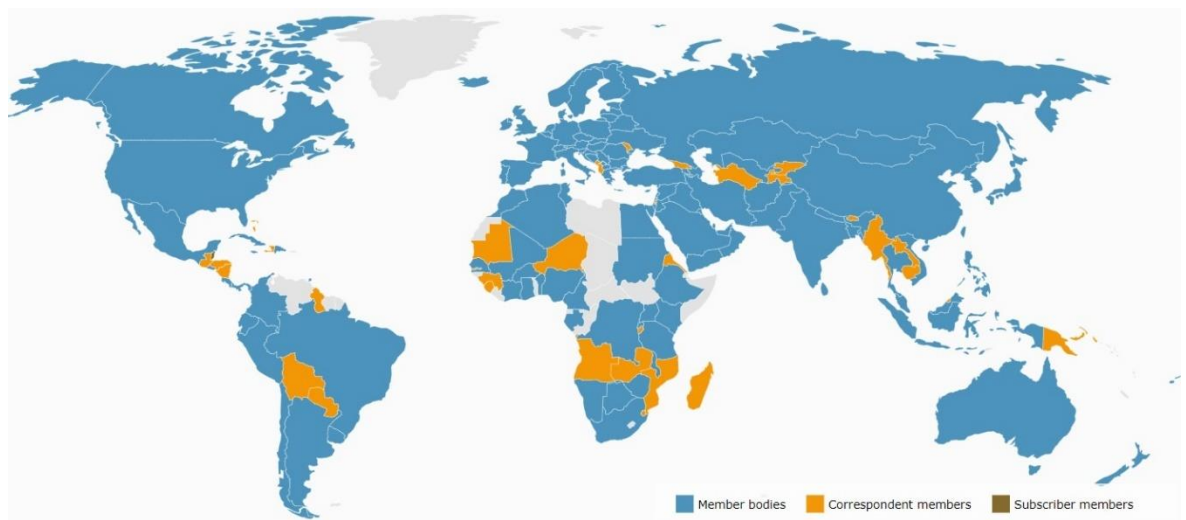
Kuvio 5. ISO -Standardit (mukaillen SFS 2017)

Standardisoinnilla, joka tehdään standardisoimisjärjestöjen piirissä helpotetaan viranomaisten, elinkeinoelämän sekä kuluttajien elämää. Standardisointi on yhteisten sääntöjen laatimista. Standardien tarkoituksena on lisätä tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, ympäristön suojelua sekä helpottaa kotimaista ja kansainvälistä kauppaa. Standardit laaditaan kaikkien asianosaisten kanssa yhteistyönä työryhmissä ja komiteoissa. Tulokset julkaistaan asiakirjoina, jotka ovat kaikkien saatavilla. Standardi voi olla voimassa vain yhdessä maassa, mutta yhä useammin pyritään luomaan kansainvälisiä standardeja, jotka ovat voimassa kaikkialla. (SFS 2013, 7.)

Tuotteet, palvelut ja menetelmät sopivat standardisoinnin ansioista siihen käyttöön ja niihin olosuhteisiin, joihin ne on tarkoitettu. Standardisoinnin tärkeimpiin tehtäviin katsotaan kuuluvan merkityksettömien erilaisuuksien vähentämistä tuotteiden välillä. Teknisesti ja kaupallisesti merkityksettömien erilaisuuksien katsotaan vähentävän suurtuotannon etuja, estävän avointa kilpailua markkinoilla ja lisäävän kustannuksia esimerkiksi varastoinnissa ja kuljetuksissa (SFS 2013, 9).

Kirjainyhdistelmät SFS, EN, ISO ilmoittavat standardin tekstin vahvistaneen organisaation. Suomessa vahvistetun standardin tunnuksena käytetään SFS kirjainyhdistelmää, eurooppalaisessa standardisoimisjärjestössä CENissä vahvistetun standardin tunnus on EN ja kansainvälisessä standardisoimisjärjestössä ISOssa julkaistun standardin tunnus on ISO. Tunnusyhdistelmä SFS-EN tarkoittaa, että standardi on voimassa sekä Suomessa että Euroopassa, SFS-ISO yhdistelmä tarkoittaa, että standardi on voimassa Suomessa ja ISOssa, mutta sitä ei ole vahvistettu CENissä. SFS-EN ISO tarkoittaa, että standardi on vahvistettu kaikissa kolmessa organisaatiossa. (SFS 2018b.)

Suomen standardoimisliitto SFS ry edistää standardisointia sekä standardien hyödyntämistä maassamme. SFS laatii, vahvistaa, julkaisee ja myy standardeja. SFS jäsenistöön kuuluu elinkeinoelämän järjestöjä sekä Suomen valtio. SFS on jäsenenä kansainvälisessä standardoimisjärjestössä ISOssa sekä eurooppalaisessa standardoimisjärjestössä CENissä – European Committee for Standardization. (SFS 2017, 24.)



Kuvio 6. ISO. Kansallisten standardielinten globaali verkosto (ISO 2017)



Sertifiointi tarkoittaa yritystoiminnan arvioimiseen perustuvaa todistusten - sertifikaattien myöntämistä. Sertifikaatti on osoitus siitä, että yritys toimii sertifiointikriteerinä käytetyn standardin mukaisesti. Auditointi on yrityksessä paikan päällä tehtävä arviointi, johon sertifiointi perustuu. Auditoinnissa tarkastellaan yrityksen toiminnan kuvauksia, käytäntöjä sekä saavutettuja tuloksia. Auditointi on pistokoe luonteinen otos yrityksen toiminnasta. Virallisen, kansainvälisesti tunnustetun sertifiointin edellytyksenä on, että arvioinnin suorittaa sekä sertifikaatin myöntää taho, jolla on hyväksyntä (akkreditointi) suorittaa kyseistä arviointia ja todistusten myöntämistä. (Sertifiointi 2017.)

Maailman tunnetuin standardi on ISO 9001. Se on myös käytetyin johtamismalli, joka perustuu jatkuvan parantamisen filosofiaan. Tämän johdosta standardi toimii erinomaisena työkaluna liiketoiminnan, prosessien (työskentelytavat, päätöksentekomallit ja vastuunjako) ja johtamisen kehittämisessä. ISO 9001 -standardi soveltuu niin isoille kuin pienillekin organisaatioille ja sitä voidaan käyttää kaikilla toimialoilla. (Inspecta 2018.)

ISO 9001 -sertifiointin edut (Inspecta 2018):

- Tukee organisaatiota toiminnan ja prosessien jatkuvassa kehittämisessä
- Auttaa vastaamaan asiakkaiden laatuodotuksiin
- ISO 9001 on tunnustettu kaikkialla maailmassa: auttaa kansainvälisessä kilpailussa
- Kolmannen osapuolen antama pätevä todiste. Parantaa henkilöstön osallistumista, motivaatiota ja tietoisuutta asiakastarpeista sekä selkeyttää vastuunjakoa
- Parantaa riskienhallintaa
- Työkalu toimittajasuhteiden kehittämisessä
- Tukee yrityskuvan rakentamisessa, oikeus käyttää sertifiointimerkkiä mm. markkinointiviestinnässä

ISO 9000 -standardiperheen tämän hetken keskeisimmät standardit ovat (SFS 2018c):

- ISO 9000:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto
- ISO 9001:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset
- ISO 9004:2009 Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli
- ISO 19011:2012 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet

ISO 9000:2015 Käyttöönottoprosessi kestää yleensä useita kuukausia alkukokouksesta lopulliseen rekisteröintitarkastukseen.

**Vaihe 1** on määrittelyvaihe, jossa asiakas ottaa yhteyttä sertifiointia tarjoavaan yritykseen tarkastaakseen sertifiointin ehdot. Tämän jälkeen asiakas tekee lopullisen valinnan palveluita tarjoavien yritysten välillä.

**Vaiheessa 2** asiakas tekee sopimukset sertifiointiyrityksen kanssa. Tässä vaiheessa on määritelty rekisteröintivaiheet ja sekä prosessin hinta. Asiakkaan allekirjoittama tarjous tai

ostotilaus johtaa sertifiointiprosessin ensimmäiseen vaiheeseen. Jotkut asiakkaat saattavat haluta tehdä ennakoarvioinnin tai puuteanalyysitarkastuksen.

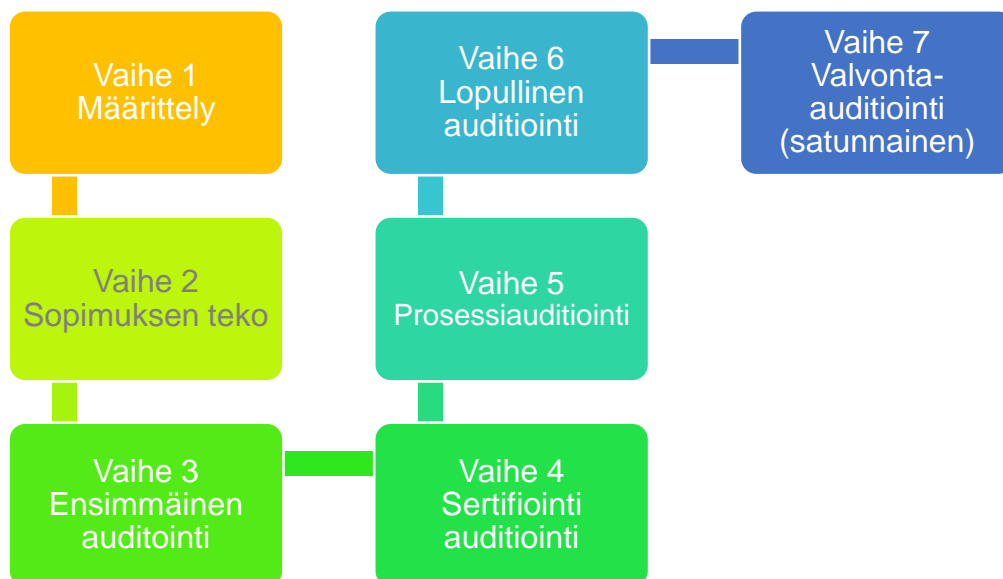
**Vaiheessa 3** tehdään yleensä ensimmäisen vaiheen tarkastus. Tässä vaiheessa suoritetaan paikan päällä toteutettava tarkastus, jossa vertaillaan dokumentoitua laatujärjestelmää sovellettavaa standardia kohtaan.

**Vaihe 4** on sertifiointi tarkastus. Kaikki ISO 9000:2015 elementit on tarkastettu useaan kertaan läpi rekisteröinnin eri vaiheissa. Organisaation liiketoimintaprosessia edustava otos on valittu käytettäväksi mille tahansa tarkastuksen vaiheelle.

**Vaihe 5** voi sisältää prosessitarkastuksia (valinnainen). Asiakas voi valita liiketoimintaprosessit tarkastettavaksi sovellettavaa standardia kohtaan, tällöin asiakas voi oppia ja kokea palveluntuottajan auditointimenetelmiä ja -tyylejä.

**Vaihe 6** sisältää lopullisen sertifiointitarkastuksen. Kun asiakkaan dokumentoitu laatujärjestelmä on täyttänyt standardin määritelmät, palveluntuottaja suorittaa tarkastuksen järjestelmän tehokkaan täytäntöönpanon määrittämiseksi. Tämä voi sisältää haastatteluita eri prosessin omistajilta ja vastuuhenkilöiltä, dokumentoitujen laatujärjestelmien mukaisesti tarkastusohjelman valitsemiin auditointi prosesseihin.

**Vaiheessa 7** suoritetaan valvontatarkastuksia sertifiointin jälkeen. Näitä tarkastuksia voidaan tehdä puolen vuoden tai vuoden syklissä. (Foster 2017, 96-97.)



Kuvio 7. ISO 9000 käyttöönottoprosessi (mukaillen Foster 2017, 96-97)

### 3 Laatujohtamisen merkitys yritykselle

Laatukäsikirjaa voidaan pitää eräänlaisena yrityksen käyntikorttina. Laatukäsikirjan avulla nähdään helposti mitä yritys tekee ja mitkä ovat sen organisaatorakenteet. Laatukäsikirjan vähimmäissisältö on ennalta määritelty ja käsikirjan voi laatia, vaikka yrityksen tarkoituksena ei olisikaan luoda standardikäytäntöä juuri sillä hetkellä. Laatukäsikirjasta ilmenee yrityksen laatu politiikka, mikä tekeekin siitä vastuullisen toimijan. Kun laatukäsikirja on kerran luotu, on sitä helppo päivittää jatkossa. (Barsalou 2016, 18.)

Solmiessa uusia asiakassuhteita voi moni yritys vaatia nähtävälle palveluita tuottavan yrityksen laatu kuvauksen, johon on myös eritelty yrityksen missio ja visio (Barsalou 2016, 18-19). Ilman dokumentoituja kuvauksia on vaikea osoittaa toiminnan laatu tuotannon ja palvelun takana. Pesosen mukaan (2007, 15-16) laadun kehittämistyön yksi tärkeimmistä asioista on saavuttaa asiakastyytyväisyys. Lisäksi organisaation tehokkuus sekä henkilöstön tyytyväisyys ovat merkittäviä asioita, joita laadun kehittämisellä voidaan parantaa.

Nykypäivänä laatukäsikirja ei rajoitu pelkästään yrityksen sisäisen laadun määrittelyyn vaan laatu on myös ympäristöön vaikuttava asia. Suurimmat yritykset ovat ymmärtäneet vastuullisen liiketoiminnan kokonaishallinnan, jossa ympäristö on yhä tärkeämmässä roolissa. Useita yrityksiä sitovat myös lakisääteiset vaatimukset (FK 2017, 4). Lakia ympäristövaikutusten arviointimenettelystä (5.5.2017/252) sovelletaan hankkeisiin, sekä niiden muutoksiin joilla on todennäköisesti merkittäviä ympäristövaikutuksia. Lain 2. luvun 12 § pykälän mukaan on hankkeesta vastaavan toimitettava toimivaltaiselle viranomaiselle kuvaus hankkeesta ja sen todennäköisestä merkittävistä ympäristövaikutuksista.

Meneillään olevan sote-uudistuksen myötä, jolla pyritään parantamaan palveluiden yhdenvertaisuutta, on laatukäsikirjan merkitys toimeksiantajayritykselle erittäin tärkeä.

#### 3.1 Laatujohtaminen

Laadunjohtaminen perustuu Pesosen mukaan laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnitteluun, suunnitelmien toteuttamiseen, laadukkuuden onnistumisen seuraamiseen ja tarvittaessa toiminnan parantamiseen. Pesosen mukaan (2007, 58-59, 66) johtamisen ja tavoitteellisuuden voi kuvata yksinkertaistettuna seuraavasti:

1. Missä ollaan, mikä ollaan
2. Tämä on tavoite
3. Ympäristö jossa liikutaan
4. Etenemistie

**Tilanneanalyysi:** missä ollaan, mikä ollaan, mitkä ovat vahvuudet - SWOT-analyysi?

**Mihin pitää päästä:** milloin ja millä ehdoilla?

**Ympäristöanalyysi:** missä ympäristössä toimitaan ja miten se muuttuu etenemisen aikana?

**Etenemistie:** miten tavoitteeseen päästään, millä askeleilla ja millä keinoilla? Suunnitelma välitarkastuspisteineen.

Alahuhdan (2015, 165) mukaan laadunjohtamista sekä seurantaan auttavat hyvät mittarit ja että käytössä olevia mittareita olisi riittävän vähän. Hyvät mittarit ovat helposti ymmärrettäviä ja ne tulee voida linkittää omaan toimintaan. Mittaustulosten on tärkeä kuvata tilanteen kehittymistä mahdollisimman reaaliaikaisesti. Mittaustiheys riippuu aina mitattavan laadun tasosta. Silloin kun laadussa havaitaan ongelmia, tulee mitata tiheämmin. Lisäksi laatumittarin tulee olla luettavissa niin, että se osoittaa mihin ongelmaan tulee tarttua ensin, jotta toimenpiteet voi panna tärkeysjärjestykseen.

Yleisimpiä käytössä olevia mittareita ovat (Pesonen 2007, 186):

- Tuotteen tai palvelun virheettömyys
- Toimitustäsmällisyys
- Asiakastyytyväisyys
- Kustannukset
- Tuottavuus
- Henkilöstön palautteet, tyytyväisyys
- Läpimenoajat

Yleisempiä käytössä olevia mittareita eri prosesseille (Pesonen 2007, 187):

- Myyntiprosessi: liikevaihto, tilauskanta, asiakaskäyntien ja tarjousten lukumäärä, uuden asiakasstrategian läpimenoaste
- Palvelujen kehittämisprosessi: projektien nopeus, markkinoille tulo ja menestys
- Asiantuntijaprosessi: asiakkaan tyytyväisyys palveluun, jatkokauppojen määrä, asiakasmenetykset, pikatilanteiden määrä, kapasiteetin käyttöaste
- Projektien ohjausprosessi: aikataulussa ja suunnitelluissa kustannuksissa pysyminen
- Henkilöstön kehittämis- ja ohjausprosessi: motivaatioindeksi
- Johtamisprosessi: suunnitelmien toteutumistarkkuus, henkilöstön tyytyväisyys toimintaan yleensä ja erityisesti johtoon, arvio siitä miten johto tulee toimeen ihmisten kanssa - asiakkaat, johdon esimiehet, henkilöstö.

Laatujohtamisen kannalta yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on myös kriittisyys. Yrityksillä joilla on heikko laatujohtamisen taso eivät saavuta markkinaetua. Johtajien tehtävänä on tuntea eri laatujohtamisen lähestymistapoja. Heidän on oltava valmiita johtamaan esimerkiksi kautta, ei pelkästään sanoin. (Forster 2017, 65.)

Laatujohtamiseen sisältyvä kehittämistoiminta voidaan jakaa Saraloiden mukaan (2010, 108) kolmeen osa-alueeseen:

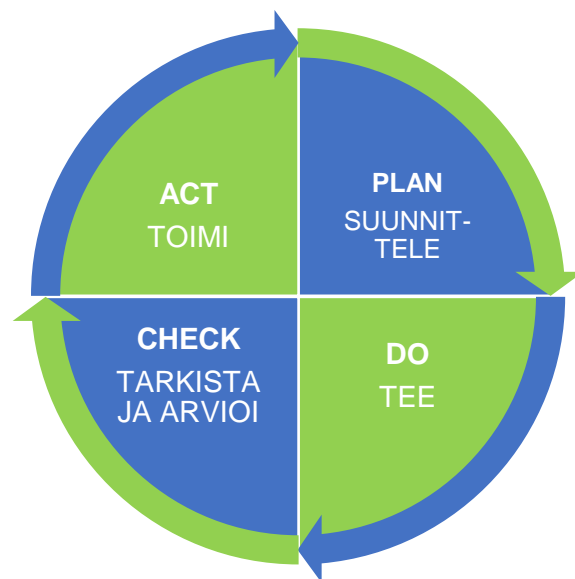
- Johtamisen periaatteet
- Toiminnan organisointi
- Käytännön kehittämismenetelmät eli laadun työkalut.

**Johtamisen periaatteella** tarkoitetaan sitä, että organisaation johto kokonaisuudessaan noudattaa laatuajattelun keskeisiä tekijöitä joita ovat: yhteinen toiminta- ja laatu politiikka, kokeellinen metodi, tosiasioilla johtaminen, toimintoketjujen jatkuva kehittäminen

**Käytännön kehittämistyön organisointi** tulee tehdä määrätietoisesti ja johdonmukaisesti. Tämä on erittäin tärkeä osa-alue, jonka avulla varmistetaan, että toiminnan ja kehittämistyön tavoitteet konkretisoituvat käytännön työssä päivittäin.

**Käytännön kehittämismenetelmillä** tarkoitetaan sitä, että perustetut kehittämisryhmät, tiimit koulutetaan käyttämään laadunhallinnan kehittämisen työkaluja, joita ovat (Sarala & Sarala 2010, 108):

- SQC- statistical quality control eli tilastoihin perustuva laadunvalvonta
- Ongelmanratkaisumenetelmät - aivoriihi
- Lomakkeet esimerkiksi valvontakorttien käyttö prosessiteollisuudessa
- Ongelman ratkaisemisen etenemisperiaatteet (PDCA)



Kuvio 8. Demingin PDCA ympyrä (mukaillen Sarala & Sarala 2010, 100)

Toiminnan kehittäminen, esimerkiksi jonkun kappaleen valmistaminen tai palvelun tuottaminen, käynnistyy suunnittelusta (PLAN). Tässä vaiheessa pohditaan mitä toimintavaihteita, materiaaleja ja henkilöstöä tarvitaan. Seuraavaksi tehdään käytännön testi (DO). Tässä vaiheessa nähdään, tapahtuiko se, mihin suunnittelussa pyrittiin. Tämän jälkeistä toimintaa ja lopputuloksia tutkitaan ja pohditaan (CHECK). Tässä vaiheessa nähdään, missä kohdin asiat menivät niin kuin piti ja missä on vielä kehitettävää. Kun puutteet on löydetty ja korjattu, tehdään uudesta toiminnasta virallinen toimintatapa (ACTION). (Sarala & Sarala 2010, 101.)

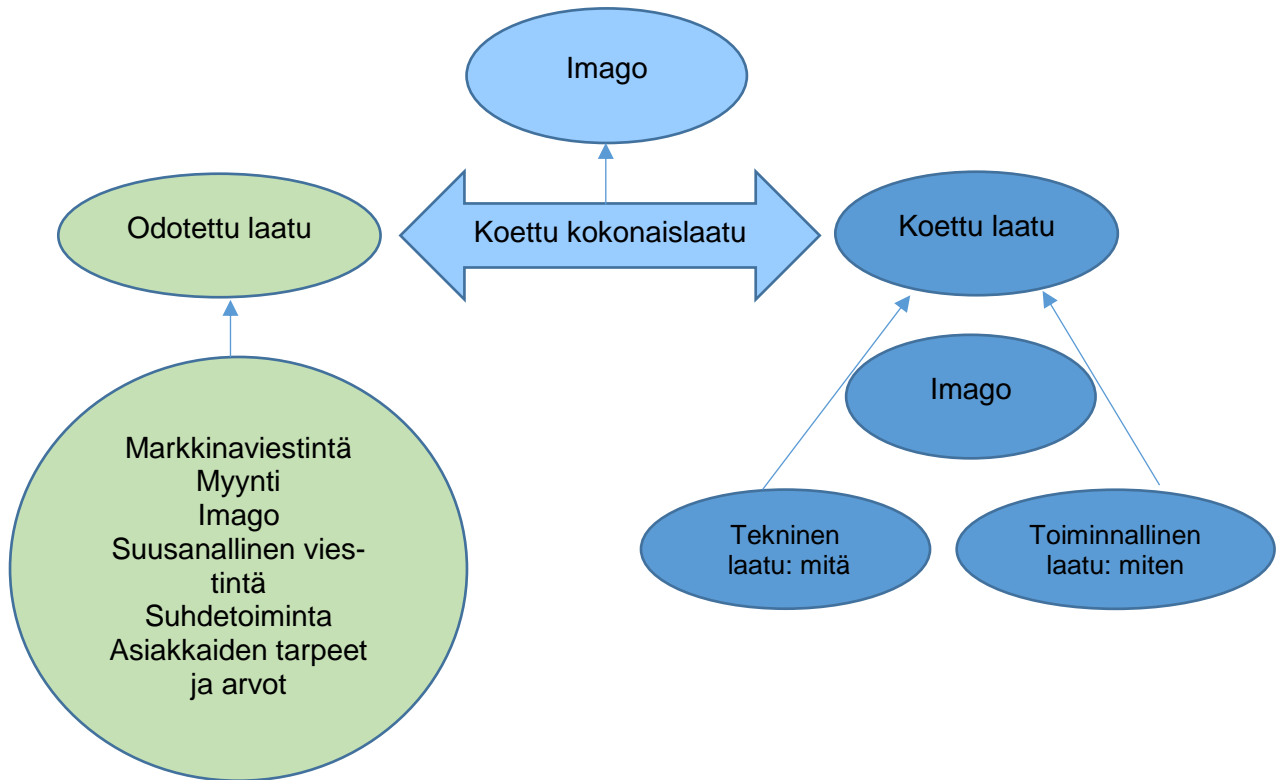
### **3.2 Palveluntuottajan laatu**

Laatu käsitteenä mielletään usein pelkästään tuotetta koskevaksi mittariksi. Vasta 1990-luvulla palvelun laadusta alettiin olla entistä enemmän kiinnostuneita, vaikka jo 1970-luvulla tutkijat olivat kiinnostuneet siitä (Grönroos 2009, 99). Grönroos toi palvelukeskeisyyden laatuajatteluun vuonna 1982 esittelemällä koetun palvelun laadun käsitteen sekä koetun palvelun laadun mallin. Grönroosin mukaan (2009, 99) palvelun laadun tutkimuksen painopiste on vaihdellut vuosien saatossa. Alkuperäinen koetun laadun malli kehitettiin käsitteelliseksi työkaluksi auttamaan johtajia sekä lisäämään tutkijoiden ymmärrystä siitä, mistä palvelu asiakkaan mielestä koostuu.

Turvapalvelut-yksikössä palvelun tuottamisen laatu kulminoituu todella paljon yksilöön. Hän on yrityksen käyntikortti asioidessaan asiakkaiden sekä henkilökunnan kanssa. Työympäristö on todella haastava ja tilanteet vaihtelevat monesti työpäivän aikana. Fisherin ja Vainion (2015, 149) mukaan palveluliiketoiminnassa tuottavuus syntyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen laadun kautta. Henkilöt, jotka ovat kytkeytyneet toisiinsa laatuyhteyksien kautta, kokevat enemmän työniloa, sitoutumista sekä he haluavat suunnata positiivisen tunne-energiansa, osaamisensa ja toimintakykynsä kaikkeen tekemiseen. Yksilöiden asennoituminen omaan työhönsä, esimiehiinsä, itseensä suhteessa työhön ja kollegoihin määrittelee todella paljon organisaation tuottavuutta sekä tuloksellisuutta.

Asiakkaat etsivät erilaisia paketteja tai ratkaisuja tuottamaan jokapäiväistä arvoa heidän elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihinsa. Näitä jokapäiväisiä toimintoja, joihin asiakkaat hakevat ulkopuolista tukea esimerkiksi palvelun toimittajalta, voi nimittää asiakkaiden arvontuottamisprosessiksi. (Grönroos 2009, 25.) Jokaisen organisaation tehtävä on palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin, lisäksi jokaisella on vastuu ymmärtää se, miten voi auttaa toisia oivaltamaan oman tehtävänsä tärkeys osana asiakaspalveluketjua ja yrityksen tuloksellisuutta (Fisher & Vainio 2015, 165).

Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen odotusarvo palvelukohtaamiselta. Asiakaskokemuksen henkilöityy helposti kasvokkain tapahtuvaksi kohtaamiseksi eri palveluissa, mutta sen rakentumiseen vaikuttaa koko organisaatio. Sekä osaaminen, että vuorovaikutus ketjuuntuvat organisaation sisällä arvoketjuiksi. Arvoketjujen lopullisia tuloksia hyödyntää loppuasiakas – ”asiakaskokemus luodaan yhdessä”. (Fisher & Vainio 2015, 165.)



Kuvio 9. Koettu palvelun kokonaislaatu (mukaillen Grönroos 2009, 105)

### 3.3 Asiakastyytyväisyys ja laadun kehittäminen

Asiakastyytyväisyyttä on hyvä seurata yleisesti ottaen jatkuvasti, jotta tyytyväisyyden kehitys nähdään pitemmällä tähtäimellä ja osataan ajoissa kehittää uusia palvelutapoja tai puuttua ongelmiin. Tyytyväisyysseuranta hälyttää, mikäli jokin asia ei toimi. Yritys voi reagoida silloin nopeasti, eikä näin ollen asiakkaita menetetä. Asiakastyytyväisyyttä seurataan (Bergström & Leppänen 2015, 443):

- Spontaanin palautteen avulla
- Tyytyväisyystutkimuksen avulla
- Suosittelumäärän perusteella.

**Spontaanilla palautteella** tarkoitetaan asiakkailta tulevia kiitoksia, moitteita, valituksia, toiveita sekä kehittämisideoita. Yrityksen tulisi houkutella asiakkaita palautteen antoon ja palautteen antamisesta tulisi tehdä mahdollisimman helppoa. **Tyytyväisyystutkimukset** kohdistetaan yrityksen nykyiseen asiakaskuntaan. Niillä mitataan kokonaistyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä osa-alueittain. **Suosittelumäärällä** ja tyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa ja yleensä tyytyväisyyden lisääntyminen saa aikaan suosittelua. (Bergström & Leppänen 2015, 443-444.)

Laadun kehittämisessä, kuten laadussa itsessään on aina pohjimmiltaan kyse asiakastyytyväisyyttä lisäävän toiminnan kehittämisestä. Asiakastyytyväisyyttä voi parantaa, kun ymmärtää mikä yrityksen toiminnassa estää luomasta lisäarvoa asiakkaille. Käytännössä tämä on haastavampaa. Laadun kehittäminen on jatkuvaa työtä, jos kehittäminen lakkaa, alkaa kehityksen sijasta hiipuminen. Laadun kehittämisen kulmakivenä on ensisijaisesti ihmiset, toisena tulee prosessimainen toiminta. Kun prosessin omistajilla on omista tehtävänalueista konkreettista kokemusta, heidän kommunikointi on kansantajuista ja selkeää on heillä mahdollisuus saada myös muut ihmiset innostuneesti mukaan systemaattiseen työhön. (Alahuhta 2015, 160-161.)

Laadun kehittämisessä tärkeitä asioita ovat (Alahuhta 2015, 161):

- Asiakkaan ilahduttaminen
- Tavoitteisiin johtaminen
- Laatukulttuuri
- Osaaminen.

**Asiakkaan ilahduttamisella** tarkoitetaan asiakkaan odotusten ja vaatimusten ymmärtämistä. Asiakkaan ilahduttaminen edellyttää sitä, että yritys kykenee vähintäänkin täyttämään tai ylittämään odotukset ja synnyttämään positiivisen asiakaskokemuksen. Eri asiakkaiden sekä markkinoiden odotukset ja vaatimukset poikkeavat toisistaan. (Alahuhta 2015, 162.)



**Tavoitteisiin johtamisella** tarkoitetaan tavoitteiden asettamista niin, että ne ovat haastavia, mutta saavutettavissa olevia. Tavoitteiden asettamisen tulee olla riittävän kunnianhimoista, jotta se pakottaa työntekijät uudenlaiseen ajatteluun ja uusien läpimurtojen tavoitteluun. (Alahuhta 2015, 163-164.)

**Laatukulttuurin** perustana on oikeanlaiset ihmiset, jotka ovat innostuneet laadusta. Jos intohimo puuttuu, merkittäviä tuloksia ei saada aikaan, vaikka kaikki muu laatujohtamisessa olisi hyvällä mallilla. Koko henkilöstön vastuuttaminen, sekä mukaan ottaminen laadun kehittämiseen on erittäin vaativa tehtävä. Laadusta tulisi tehdä yrityksessä iso asia ja sitä tulisi kehittää tinkimättömästi. (Alahuhta 2015, 165-167.)

Olennaista on myös nähdä yrityksen oman **osaamisen** puutteet. Yrityksen liiketoiminnassa voi olla kohtia, joita yrityksen omat työntekijät eivät kykene näkemään. Yrityksen yksi keskeisimmistä kysymyksistä on se, mitä tulee pystyä tekemään itse ja mitkä asiat tai palvelut tulee ostaa ulkoa. Laatupoikkeamat eivät aina synny välttämättä omassa yrityksessä vaan yhteistyökumppanin tai sen alihankkijan puolella. Riskinä on se, että ongelma ehtii levitä laajalle ennen kuin siihen ehditään reagoida. Vahinkojen suuruus voi näin ollen korostua. Yrityksellä on tuotteidensa laadusta asiakkaalleen kokonaisvastuu myös niiltä osin mitä se ei itse tee. (Alahuhta 2015, 168.)

HUS-Kiinteistöt Oy:ssä yhtiön toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan ja ohjataan Balanced ScoreCard mittariston avulla. Yhtiössä käytössä olevassa johtamisjärjestelmässä on luotu tasapainoinen mittaristo HUS:n strategiasta johtaen. Johtamisjärjestelmän tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit jakautuvat neljään näkökulmaan: asiakas-, talous-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmiin. (HUS-Kiinteistöt Oy 2018.)

Organisaation turvallisuutta ja sen kehittymistä tulisi seurata jatkuvasti. Johdon tulee olla tietoinen muun muassa riskeistä ja sattuneista tapaturmista, rikoksista, vahinkotilanteista, ja onnettomuuksista. Ylemmän johdon on tarvittaessa ryhdyttävä toimiin tapaturmien, vahinkojen ja onnettomuuksien estämiseksi. Tätä velvoittaa lainsäädäntö. (Aapio ym. 2007, 115.)

Taulukko 2. Esimerkki Balances ScoreCard mittarista (mukaillen Aapio ym. 2007, 116)

NÄKÖKULMA	MITTAUKSEN KOHDE	MITTARI	TAVOITE
<b>Talous</b>	- Turvallisuusjärjestelyiden kustannukset - Vahinkojen, tapaturmien, sairauspoissaolojen aiheuttamat menetykset	- Budjetti - Menetykset euroissa / vuosi	- Budjetti ei ylity - Menetyksiä edellisvuotta vähemmän
<b>Prosessien tehokkuus</b>	- Poikkeamat - Lähtä piti tilanteet	- Määrä / vuosi	- Ei poikkeamia - Lähtä piti tapaukset raportoidaan
<b>Asiakkaat ja sidosryhmät</b>	- Asiakastyytyväisyys - Imagokyselyt	- Keskiarvo	- Vähintään 3.8 (asteikko 1-5)
<b>Henkilöstö ja osaaminen</b>	- Tapaturmat - Tapaturma poissaolot - Ammattitaudit	- Määrä / vuosi	- Nolla tapaturmaa - Sairauspoissaoloja alle 3 % työtunneista

## 4 Toimialan ja toimeksiantajan esittely

Yksityistä turvallisuusalaa pidetään toimialana erittäin monimuotoisena. Yksityinen turvallisuusala jaotellaan vartioimisliike-, järjestyksenvalvoja-, turvatarkastus- ja turvasuojaustointintaan. Toimiala muodostuu myös monista muista palveluista ja tuotteista. Erilaiset turvallisuusasiantuntija- ja koulutuspalvelut sekä turvallisuusteknologiaa ja -järjestelmiä tuottavat toimijat lukeutuvat muun muassa näihin palveluihin. (Poliisi 2017.)

Suomalaisen turvallisuusalan vahvuuksina liiketoiminnan kannalta pidetään riippumattomuutta, korkeaa moraalia, hyvää lainsäädännön ja lakien noudattamista myös käytännössä, korruptoitumattonta viranomaisverkostoa, luottamusta viranomaisiin sekä korkeataasoista yrittäjyyttä ja koulutusverkostoa (Heikkilä ym. 2010, 8).

HUS-Kiinteistöt Oy:n turvapalvelut-yksikön tuottamaa turvallisuus palvelutoimintaa säätelee laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (1085/2015), sekä Sisäministeriön asetukset (1121/2010) ja (875/2016).

### 4.1 Yksityinen turvallisuusala

Tilastokeskuksen (STAT 2007) toimialakatsauksen mukaan yksityinen turvallisuusala on ollut kasvussa vuodesta 2000 alkaen. Turvallisuusalan yritysten suhdanne- ja toimialareportin mukaan ala työllisti noin 12 000 - 13 000 henkeä vuonna 2007. Nykyään yksityinen turvallisuusala työllistää noin 16 000 henkilöä (ESS 2017). Teknologian tutkimuskeskuksen VTT mukaan (Heikkilä ym. 2010, 6) turvallisuusalan asiakkaat voidaan jakaa kolmeen pääsegmenttiin, joita ovat: kauppa ja teollisuus, julkinen sektori, sekä kiinteistö- ja kuluttajamarkkinat. Suomessa turvallisuusjärjestelmiä ja vartiointipalveluita tarjoavien yritysten keskeisiä asiakassegmenttejä ovat teollisuus, kauppa, finanssi- ja rahoitusala sekä julkinen sektori (tulli, rajavartiolaitokset, ilmailuviranomaiset, pelastusviranomaiset). Turvalan asiakkaita ovat myös terminaali-, jakelu- ja logistiikkakeskusoperaattorit sekä kiinteistöyhtiöt.

Sisäministeriö tekemän tulevaisuus selvityksen mukaan yksityisen turvallisuusalan rooli on kasvanut vuosikymmenen 2000–2010 aikana. Selvityksen mukaan yksityisen turvallisuusalan panos kansalaisten koetun kokonaisturvallisuuden tunteelle on kasvanut 2000-luvun loppupuolella huomattavasti. 2000-luvun lopulla Suomessa oli enemmän vartijoita kuin poliiseja. Toimialalla katsotaan olevan selkeä yhteys poliisin yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitotyöhön, ja se on siten poliisin tärkeä yhteistyökumppani. (SM 2009, 17.)

Yksityinen turvallisuusala laajeni vuoden 2003 voimaan tulleen järjestyslain myötä yleisille alueille, joita poliisi on normaalisti valvonut. Kyseinen laki antoi mahdollisuuden vastaanottaa toimeksiantoja järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämiseksi kauppakeskuksissa, liikenneasemilla ja joukkoliikenteen kulkuneuvoissa poliisin apuna. (Aho 2006, 1.) Vuonna 2017 voimaan tullut lakiuudistus yksityisistä turvallisuuspalveluista (1085/2015) määrittää 3 luvun 28 § mukaan poliisin sekä rajavartiolaitoksen avustamisesta järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämisestä yleisillä alueilla.

Laissa yksityisistä turvallisuuspalveluista (1085/2015) 1. luvun 2 § määritellään ne varti-  
jan, sekä järjestyksenvalvojan tehtävät mitkä kuuluvat yksityisen turvallisuusalan piiriin.

Tehtävät ovat:

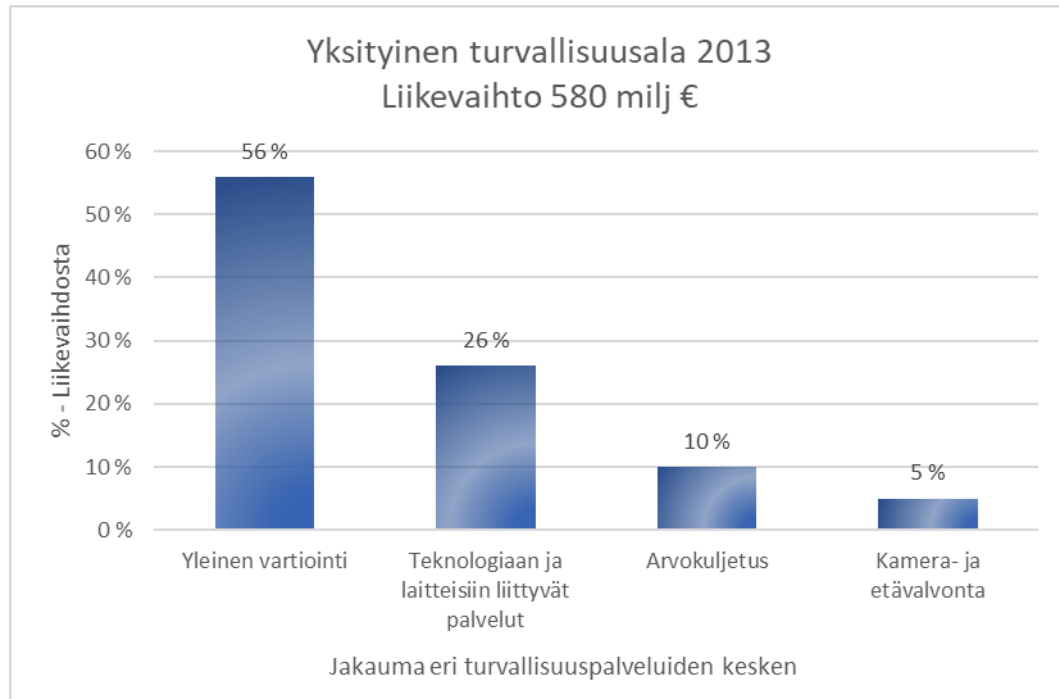
- Myymälätarkkailu
- Henkivartija
- Arvokuljetus
- Järjestyksenvalvoja
- Turvasuojaaja
- Vartiointi.

**Myymälätarkkailulla** tarkoitetaan tehtävää, jossa vartioidaan myymälässä myytävää omaisuutta. **Henkivartijatehtävällä** tarkoitetaan vartioimistehtävää, jossa suojataan tietyn henkilön koskemattomuutta. **Arvokuljetus** tehtävällä vartioimistehtävää, jossa vartioidaan kuljetettavana olevaa arvo-omaisuutta. **Järjestyksenvalvonta** tehtävällä järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämistä sekä rikosten ja onnettomuuksien estämistä järjestyksenvalvojan toimialueella. **Turvasuojaustehtävällä** rakenteellisen suojauksen tai sähköisen valvontajärjestelmien suunnittelemista, asentamista, korjaamista tai muuttamista sekä muiden turvallisuusjärjestelyjen suunnittelemista. **Vartioimistehtävällä** omaisuuden vartioimista, henkilön koskemattomuuden suojaamista sekä vartioimiskohteeseen tai toimeksiantajaan kohdistuneen rikoksen paljastamista. Lain (1085/2015) 2. luvun 5 § mukaan vartioimisliiketoiminnassa ei saa ottaa vastaan toimeksiantoa, joka sisältää sitoumuksen ylläpitää yleistä järjestystä ja turvallisuutta.

HUS-Kiinteistöt Oy turvapalveluyksikkö toteuttaa vartiointipalveluita henkivartija-, arvokuljetus-, turvasuojaus- sekä vartioimistehtävillä. Myymälätarkkailu sekä järjestyksenvalvontatehtävät eivät kuulu tuotettavien palveluiden piiriin.

Nordic Growth yrityksen katsauksen (Hietalahti 10.4.2017) mukaan vuonna 2013 yksityisen turvallisuusalan liikevaihto oli noin 580 miljoonaa euroa, joista yleisen vartiointin osuus oli 56 %, arvokuljetusten 10 %, kamera- ja etävalvonnan 5 % sekä teknologiaan ja laitteisiin liittyvien palveluiden osuus 26 %.

HUS-Kiinteistöt Oy turvapalveluyksikkö tuottaa palveluita kaikilta mainituilta alueilta. Vartiointitehtävien tarkoituksena on ennaltaehkäisy ja nopea häiriötilanteeseen puuttuminen. Vartiointityössä käytetään apuna kamera- ja etävalvontaa, sekä teknologisia ratkaisuja joita ovat erilaiset rikosilmoitin- sekä kulunvalvontajärjestelmät.



Kuvio 10. Yksityisen turvallisuusalan liikevaihdon rakenne vuonna 2013 (mukaillen Hietalahti 10.4.2017)

Tilastokeskuksen (2017) mukaan vuoden 2015 ja 2016 välillä turvallisuus-, vartiointi- ja etsiväpalvelut kasvoivat 17 %. Vuoden 2016 ja 2017 välillä kasvu oli 2,6 %. Vuodesta 2013 asti yksityisen turvallisuusalan liikevaihto on kasvanut 120 miljoonaa euroa ollen kokonaisarvoltaan vuonna 2017 noin 700 miljoonaa euroa.

Turvallisuusalan kehitykseen ja kasvuun tulevat tulevaisuudessa vaikuttamaan eri teknologiset ratkaisut jotka tulevat yleistymään sekä eri globalisaation lieveilmiöt. Nordic Growth (Hietalahti 10.4.2017) toimialakatsauksen mukaan tulevaisuudessa on yhä helpompi hoitaa vartiointia keskitetystä valvomosta, josta on varmistetut yhteydet kameroihin, lukkoihin, palohälyttimiin ja muihin kiinteistön laitteisiin. Pilvipalvelut sekä esineiden internet tulevat mullistamaan alaa. Globalisaatio sekä maailman poliittinen tilanne vaikuttavat myös yksityisen turvallisuusalan kasvuun. Meillä Suomessa on kokemusta poliittisen tilanteen vaikutuksesta vuodelta 2015 jolloin maahamme saapui 32 476 turvapaikanhakijaa (SM 2017a). Kerttula mainitsee (2010, 40) väitöskirjassaan, että terrorismin uhka voi vaikuttaa yksityisten turvallisuuspalveluiden kysyntään välillisesti, jonka johdosta hallitukset voivat asettaa organisaatioille turvallisuusstandardeja ja joiden täyttämiseksi niiden on turvauduttava yksityisiin turvallisuuspalveluihin.

## 4.2 Toimeksiantaja

HUS-Kiinteistöt Oy on perustettu vuonna 1990. Sen kotipaikka on Helsinki ja toimialana kiinteistöhallinto. Yhtiö tuottaa myös turvallisuuspalveluita. Kiinteistöhallintoala pitää sisällään erilaisten taloudellisten, toiminnallisten, tietohallinnollisten, juridisten, sekä henkilöstöhallinnollisten asioiden hoitamista. HUS-Kiinteistöt Oy vastaa siitä, että päivittäiset ruutiinit toimivat ja että yhtiö on visionsa mukainen - sairaalakiinteistönpidon paras yhteistyökumppani. (HUS-Kiinteistöt Oy 2017.)

HUS-Kiinteistöt Oy on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin (HUS-kuntayhtymä) kokonaan omistama tytäryhtiö. Yhtiö tuottaa ja ostaa omistajansa tarpeiden mukaisia erikoisosaamista vaativia palveluita. Palveluiden tuottamisessa, ostamisessa ja yhteistyökumppaneiden valinnassa korostuu omistajalle, asiakkaille ja ympäristölle saavutettava kokonaishyöty. (HUS-Kiinteistöt Oy 2017.)

Yhtiön toimintoja ovat:

- rakennuttaminen
- kiinteistöjen hoito ja kunnossapito
- turvallisuus- ja asuntopalvelut.
- 

Toiminta-alueena on:

- Länsi-Uudenmaan sairaanhoitoalue
- Lohjan sairaanhoitoalue
- Hyvinkään sairaanhoitoalue
- Porvoon sairaanhoitoalue
- HYKS:n sairaanhoitoalue.

Yhtiön strategiset päämäärät ovat:

- palveluun tyytyväiset asiakkaat, sekä omistaja
- sairaalatoiminnan häiriöttömyys
- kilpailukykyiset palveluprosessit
- vetovoimainen työpaikka.



Kuvio 11. HUS – Sairaanhoitoalueet (HUS 2017)

Yhtiön visiona on toimia sairaalakiinteistönpidon parhaana ja kilpailukykyisenä yhteistyökumppanina, tuottaen asiakkaiden tarvitsemat kiinteistöpalvelut. Maan johtavana sairaalakiinteistöpalvelujen tuottajana HUS-Kiinteistöt Oy toimii asiakaskeskeisesti, kilpailukykyisesti, kustannustehokkaasti ja ympäristövastuullisesti sekä kehittää pitkäjänteisesti henkilöstöään ja toimintaansa. (HUS-Kiinteistöt 2017.)

HUS-Kiinteistöjen turvapalveluyksikkö tarjoaa palveluita (Kaarla 25.7.2017) seuraavilta eri turvallisuuden alueilta:

- vartiointi
- arvokuljetus
- henkilöturvallisuus
- kulunvalvonta
- paloturvallisuus
- pysäköinninvalvonta
- henkilökorttien toteutus
- turvallisuusasiantuntija palvelut.

Turvapalveluyksikkö vastaa keskitetysti HUS:n sairaaloiden turvallisuuteen liittyvistä tehtävistä. Kiinteistö-HYKS Oy:n turvallisuustoiminta alkoi vuonna 1998, kun Hyksin turvakeskuksen henkilöstö siirtyi yhtiöön. Turvapalvelut siirtyi myöhemmin HUS-Kiinteistöt Oy:öön. Yhtiö on ollut mukana kehittämässä suomalaista sairaalaturvallisuutta erittäin laaja-alaisesti vuosikymmenten ajan. (HUS-Kiinteistöt 2017, 39.)

Yksikön liikevaihto vuonna 2016 oli 7,7 miljoonaa euroa, josta turvapalveluiden osuus oli 55 % ja pysäköintipalveluiden osuus 45 %. Turvapalvelut-yksikkö järjestää turvallisuuskoulutuksia sairaalan henkilökunnalle sekä ulkopuolisille toimijoille. Näitä koulutuksia ovat paloturvallisuus-, henkilöturvallisuus- sekä fyysinen irtautuminen väkivaltatilanteestakoulutukset. Vuonna 2016 järjestettyjä koulutuksia oli yhteensä 129 kpl. Sairaala-alueen sisäiseen turvallisuuteen liittyvien koulutuksien ohella yksikkö laati kotisairaanhoidon turvallisuusohjeistuksen joka vastaa kasvaneisiin riskeihin kotisairaanhoidon parissa työskenteleville. Erilaisia vartiointi tehtäviä oli vuonna 2016 yhteensä 4400 kpl. Asiakastyytyväisyys turvapalveluita kohtaan vuonna 2016 oli 4,20, asteikolla 1-5. Ohjausmittarina yksikkö käyttää Balanced ScoreCard järjestelmää. (HUS-Kiinteistöt 2016, 18-19.)

Yksikön tehtävänä on turvallisuusasioiden ohella kehittää myös sairaalapysäköintiin liittyviä kokonaisuuksia. Tällä hetkellä kehitysprosesseina ovat sähköautoilun ympärille liittyvät kokonaisuudet sekä mobiili, ja internetmaksamisen kehittäminen. Meneillään on myös laaja turvakeskuksen remontti. Turvakeskus on koko turvapalveluiden toiminnankeskus. Remontin valmistumisen jälkeen turvakeskukseen keskittyy kaikki turvallisuuteen liittyvät palvelut, joka helpottaa asiakaskontaktia merkittävästi. (Korhonen 14.11.2017.)

## 5 Projektin suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön idea tuli työpaikkani lähiesimieheltä sekä yksikön päällikön tahtotilasta saada ohjeistusprosessi valmiiksi laatukäsikirjan myötä. Laatukäsikirjan tuottamisprosessi aloitettiin esivalmisteluilla heinäkuussa 2017. Alussa kartoitettiin nykytila sekä asetettiin projektin tavoitteet. Turvakeskus oli menossa kokonaisvaltaiseen remonttiin syksyllä 2017, joka asetti myös kriteereitä laatukäsikirjaa kohtaan. Laatukäsikirja valmistuisi reilusti aiemmin ennen, kuin uusi turvakeskus olisi toimintavalmiina kesä-syksy 2018.

Alkupalaverissa Kaarlan kanssa tehtiin karkea aikataulu projektille. Tiedossa oli, että projekti alkaa kunnolla vasta lokakuun alussa, kun kaikki projektiin liittyvät henkilöt ovat palanneet vuosilomiltaan. Opinnäytetyön olisi tarkoitus valmistua maaliskuussa 2018.

Haastattelun jälkeen asetimme projektin, jonka tavoitteena on saada käyttövalmis laatukäsikirja yrityksen päivittäiseen käyttöön. Esiselvittelyssä kävi ilmi, että yrityksellä ei ole toistaiseksi aikomusta sertifioida yritystoimintaa, mutta laatukäsikirjan valmistuminen helpottaisi tämän prosessin aloittamista myöhemmin. Selvittelyssä ilmeni myös, että erilaista materiaalia on valtavasti, mutta ei virallista laatukäsikirjaa. Aineisto oli pääosin vanhaa tai todella vanhaa, ja tästä tietomäärästä tuli suodattaa kelvollinen materiaali laatukäsikirjaan.



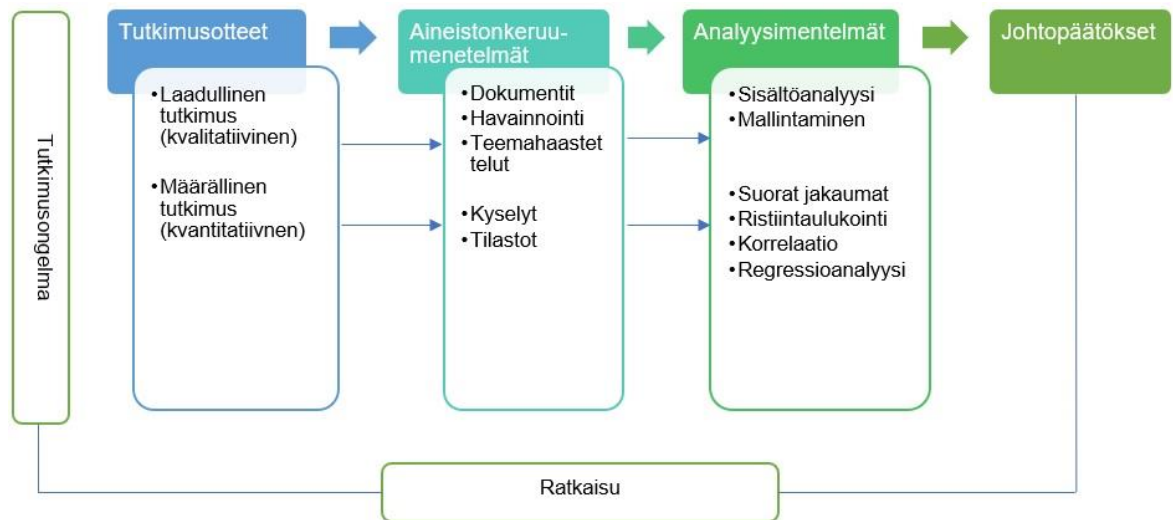
Kuvio 12. Projektin aikataulu

Tarkoituksena oli laatia laadullinen runko laatukäsikirjan myötä niin, että laatukäsikirjaa voidaan tulevaisuudessa päivittää helposti esimerkiksi eri projektien valmistumisen myötä. Tässä tapauksessa turvakeskuksen remontin jälkeen, jolloin turvakeskus kokoaa yhteen eri palveluita aiempaa laajemmin.



## 5.1 Menetelmien valinta

Tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset ratkaistaan tiedolla, joka on tuotettu kerätystä aineistosta. Aineiston avulla pyritään etsimään ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimusote vaikuttaa aineistonkeruumenetelmiin. (Kananen 2015, 65.)



Kuvio 13. Tutkimusongelman ratkaisun menetelmät (mukaillen Kananen 2015, 65)

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisen menetelmän mukaan, jossa käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruu menetelminä käytettiin erilaisia dokumentteja sekä haastatteluita.

### Dokumentit

Erilaisilla dokumenteilla tarkoitetaan ilmiöön liittyviä tekstejä. Näiden avulla haetaan ratkaisua tutkimusongelmaan. (Kananen 2015, 81.)

Erilaiset verkkodokumentit (Kananen 2015, 77):

- Muistiinpanot
- Sähköpostit
- Verkkosivut
- Videot, äänitteet, valokuvat.

Fyysiset dokumentit:

- Kirjat
- Muistiot
- Päiväkirjat
- Kirjeet
- Vuosikertomukset
- Tutkimukset
- Raportit ja tilastot.

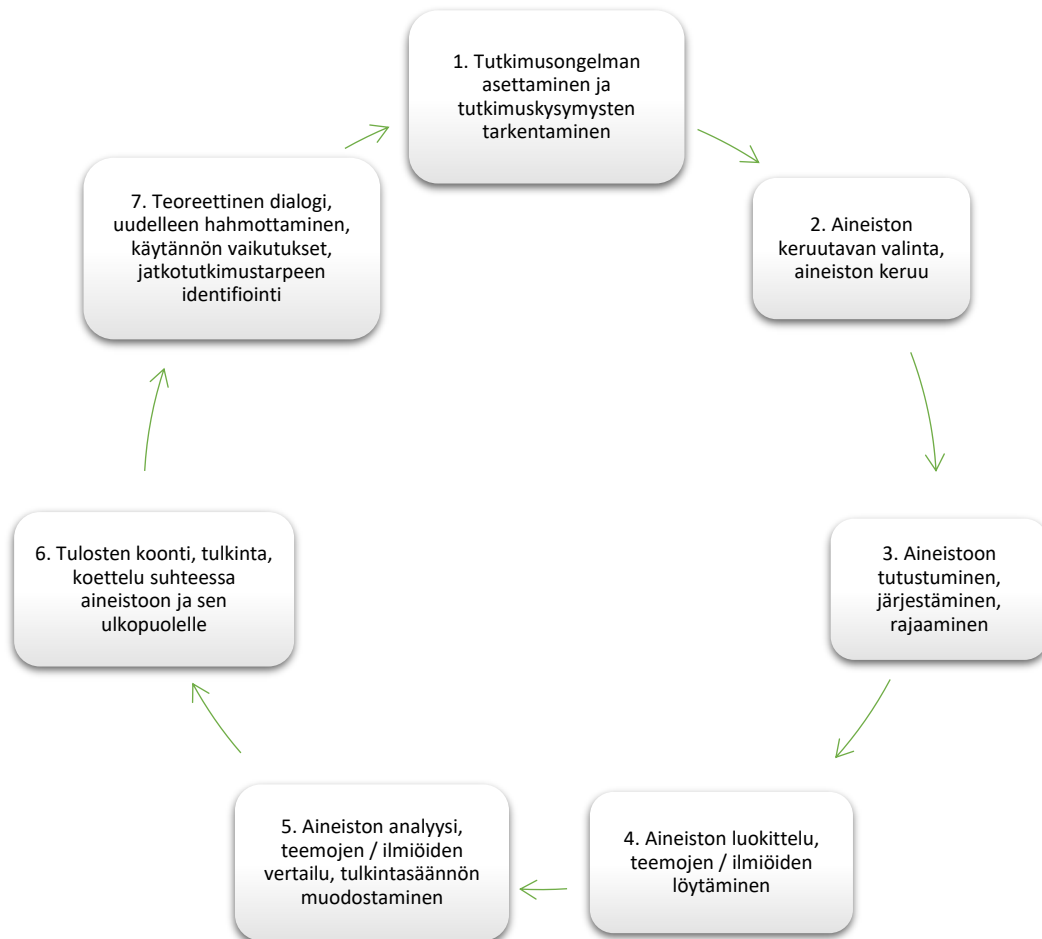
Verkkosivut viestivät yrityksen toiminnasta ulkoisille sidosryhmille. Usein juuri verkkosivuilla kerrotaan yrityksen liiketoimintaperiaatteet. Tutkimuskohteen verkkosivuihin tutustumalla saadaan nopeasti ja helposti kokonaiskäsitys tutkimuskohteesta. Tutkittavan yrityksen talousraportit sekä vuosikertomukset antavat kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. Vuosiraportit on kirjoitettu helppotajuisesti suurelle yleisölle. Talousraportit ovat vaikeammin tulkittavia ja niiden lukeminen vaativat ammattitaitoa. Ongelmaan liittyvän aineiston keruuna toimii erittäin hyvin sekundääriaineisto, jonka avulla päästään helposti kiinni kohdeyrityksen toimintaan. Sekundääriaineistoa ovat erilaiset prosessikuvaukset, organisaatiokartat ja toimenkuvat sekä kokousmuistiot. (Kananen 2015, 77.)

## **Haastattelu**

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Tämä mahdollistaa myös taustalla olevien motiivien selvittämisen. Haastattelu sekä kyselylomake ovat tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuvia menetelmiä. Kyselylomaketta käytetään sen helppouden johdosta enemmän ei tieteellisiin tarkoituksiin kuin haastattelua (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34 -35).

Haastattelumenetelmää pohdittaessa on haastateltavalle annettava mahdollisuus tuoda esille asioita, jotka koskettavat häntä. Haastattelun avulla pyritään tavoittelemaan syvennäviä vastauksia. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 35.)

Silloin, kun haastattelua käytetään aineiston tuottamiseen, tuloksena on usein laaja ja moniaineellinen tekstimassa. Aineistonkeruuvaiheesta analyysiin siirtymisen kynnys onkin laadullisessa haastattelututkimuksessa usein korkea. Tämän johdosta aineiston keruu, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen tulee aloittaa keskenään samanaikaisesti sekä varhain. Aineiston kokoaminen ja aineiston käsittely kietoutuvat tiiviimmin toisiinsa kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kuviossa 14 esitellään laadullisen haastattelututkimusprosessin eteneminen tutkimusongelman asettamisesta raportointiin. (Hyvärinen ym. 2014, 11.)



Kuvio 14. Analyysin vaiheet (mukaillen Hyvärinen ym. 2014, 12)

Haastattelumuodot erotellaan sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Eri haastattelumuotoja ovat (KAMK):

- Strukturoitu haastattelu
- Puolistrukturoitu haastattelu – teemahaastattelu
- Avoin haastattelu
- Syvähaastattelu

Tässä opinnäytetyössä on käytetty strukturoitua sekä avointa haastattelua aineistonkeruumenetelminä.

**Strukturoitu haastattelu** (lomakehaastattelu) sopii käytettäväksi yhtenäiselle ryhmälle ja kun haastateltavia on useita. Haastattelu on etukäteen jäsennelty. Haastattelijalla on lomake, jossa on valmiit kysymykset ja jotka esitetään kaikille haastateltaville samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyseisellä menetelmällä saatu tieto on vertailukelpoista, tietojenkäsittely on nopeaa.

**Avoim haastattelu** on vapaamuotoinen haastattelu, joka muistuttaa tavallista keskustelua. Avoim haastattelu on tietystä aihepiiristä. Avoimessa haastattelussa haastattelija ei ohjaile keskustelua vaan aiheen muutos tulee haastateltavalta itseltään. Silloin kun haastateltavien kokemukset vaihtelevat sekä selville halutaan saada asioita, jotka ovat heikosti tiedostettuja tai tutkimusaihe on arkaluontoinen, sopii avoin haastattelu menetelmäksi. Haastattelun avulla pyritään saamaan kokoon sellainen aineisto, jonka avulla voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä luotettavasti. Tutkijan tulee suunnitteluvaiheessa päättää, millaisia päätelmiä hän aineistostaan aikoo tehdä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 66.)

## 5.2 Riskinhallinta

Riskienhallinta on varautumista odottamattomiin tilanteisiin. Projektinhallinta on epävarmuuden ja vaihtelevien olosuhteiden hallintaa. Riskienhallinnan tehtävänä on vähentää tätä epävarmuutta. Mitättömiltä tuntuvat potentiaaliset ongelmat voivat kuitenkin kumuloiduessaan johtaa merkittäviin lisäkustannuksiin ja aikataulujen ylityksiin. Riski toteutuu tavallisesti lukuisista tekijöistä koostuvan tapahtumaketjun summana (Ruuska 2012, 248).

Riskienhallinta perustuu menetelmään, jolla voidaan todeta, että ongelma-alueet ja projektiin kohdistuvat riskit on tunnistettu ja tarvittaviin toimenpiteisiin riskien eliminoinniseksi tai vaikutusten minimoimiseksi on ryhdytty. Riskienhallinta koostuu seuraavista osatehtävistä (Ruuska 2012, 248):

- Riskien analysointi
- Riskilistan laatiminen
- Toimenpiteistä sopiminen
- Seuranta ja riskilistan ylläpito.

Ongelma-alueiden ja riskien tunnistaminen oli erittäin tärkeä asia. Opinnäytetyön tekeminen ajoittuu ajankohtaan, jossa molemmilla lukukausilla (syksy 2017 / kevät 2018) oli meillä kuusi muuta liiketalouden opintojen kurssia yhtäaikaaisesti, eli yhteensä 12 eri kurssia. Näiden lisäksi vastuualueina oli myös tutor-toiminnassa läsnä oleminen sekä opiskelijakuntatoiminnassa vaikuttaminen edustajistoryhmän jäsenenä.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin opintojen puolivälissä toimeksiantajan tarpeesta sekä kansainvälisestä suuntautumisharjoittelusta johtuen, joka ajoittuu opintojen loppuvaiheeseen. Alla olevaan riskitaulukkoon on nimetty tunnistettu riski, sen todennäköisyys sekä vaikutus-toimenpide analyysi. Riskienhallinta on käyty läpi myös opinnäytetyöohjaajan sekä työpaikan lähiesimiehen kanssa.

Taulukko 3. Riskienhallintataulukko

RISKI	TODENNÄKÖISYYS		VAIKUTUS / TOIMENPITEET
	0 ei tod.näk	5 erittäin tod.näk	
Toimeksiantaja peruuttaa toimeksiannon	0		Laatukäsikirja on merkitty strategisiin tavoitteisiin ja se on yksi tärkeimmistä asioista jotka tulee saada käyttöön
Saatavilla olevasta materiaalista ei ole tarpeeksi hyötyä	4		Materiaali on vanhaa jonka johdosta tiedonhankintamenetelmänä korostuu kasvokkain käytävät haastattelut, sekä sähköpostitse käytävä tiedonvaihto
Työ ei etene päällekkäisten kurssien takia	3		Ennalta tehty realistinen aikataulutus käynnissä olevien kurssien, sekä opinnäytetyöprojektin osalta auttaa paljon, mutta ennalta arvaamattomaan väsymykseen ei voi täysin varautua
Työn aikataulu tiukkenee yllättäen	1		Aikataulutus on ollut alusta asti selvä eikä siihen ole luvassa muutoksia toistaiseksi
Ohjaava opettaja vaihtuu kesken projektin	3		Hyvin epätodennäköistä, mutta mahdollista. Mikäli näin kävisi tulisi kaikki ohjaus hetket käydä läpi uudestaan. Kokonaisuudessaan yksi suurimmista työtä hankaloittavista asioista
Toimeksiannon luonne muuttuu merkittävästi projektin aikana	2		Alkupalaverissa tehty toimeksiannonluonne ei voi muuttua hirveästi projektin aikana, koska suuntaviivat ja tavoitteet on luotu. Näiden pohjalta projekti tulee saattaa valmiiksi
Sote uudistus "pakottaa" luomaan laatukäsikirjan tai muun laadullisen ohjeistuksen täysin eri menetelmin	2		Lähes kaikki mikä liittyy sosiaali- ja terveyspalvelu uudistukseen ovat kansalaisen näkökulmasta mahdollisia. Mikäli näin kävisi pystyy tämän projektin tuloksena laadittua laatukäsikirjaa muuttamaan ja muokkaamaan hyvin vaivattomasti jatkossa. Laatustandardit estävät / rajoittavat laatukäsikirjan epämääräistä rakennetta

Tähän opinnäytetööhön liittyvät suurimmat riskit olivat laatukäsikirjaan liittyvän olemassa olevan materiaalin käyttökelvottomuus, muiden meneillään olevien kurssien suorittamisesta aiheutuva väsymys sekä ohjaavan opettajan vaihtuminen kesken projektin. Heinäkuussa tehdyn projektin esiselvityksen myötä oli selvää, että syys- sekä kevätlukukaudella

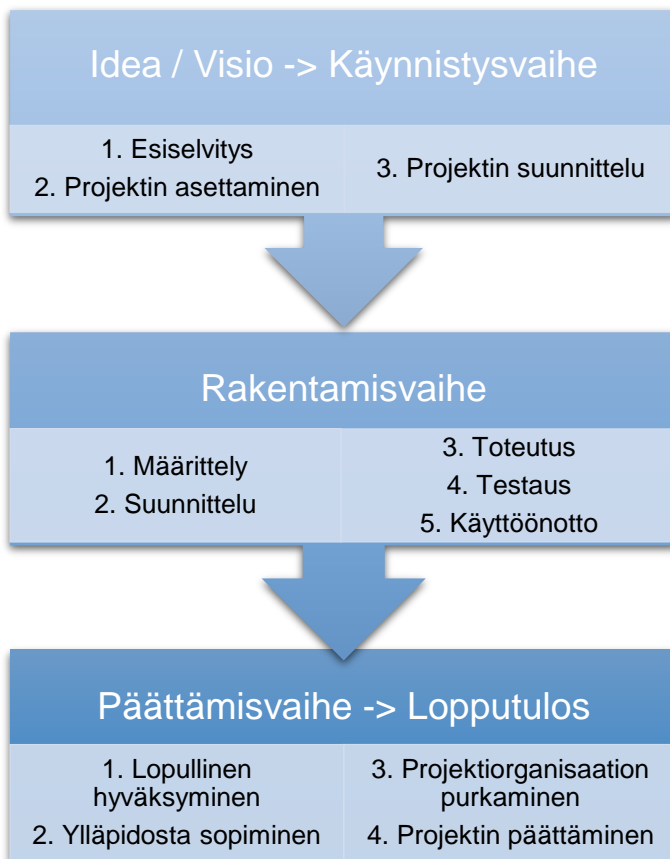
kaikki voimavarat tulisi keskittää täysipainoisesti koulunkäyntiin ja vapaa-ajan menoja tulisi karsia suuresti. Omaa henkilökohtaista jaksamista tulisi tarkkailla herkemmin sekä muuttuneista tilanteista tulisi ilmoittaa välittömästi ohjaavalle opettajalle.

Kirjallisen materiaalin luotettavuutta voitiin vahvistaa haastatteluilla, joilla pyrittiin saamaan tarkempaa sekä ajankohtaisempaa tietoa eri aihealueista. Esimerkiksi pysäköintipalveluiden kokonaiskuvauksessa vaati paljon päivitettyä tietoa, joka saatiin kerättyä haastattelumenetelmällä. Jos tätä riskiä ei olisi tunnistettu jo heti projektin alussa, olisi se vaikuttanut aikataulullisesti erittäin paljon koko työhön.

Kolmas merkittävin tunnistettu riski liittyi ohjaavan opettajan vaihtumiseen kesken projektin. Tämä olisi ollut merkittävä ja erittäin harmillinen käänne koko opinnäytetyöprojektille. Alussa käytävä kokonaisvaltainen tavoitekeskustelu olisi jouduttu järjestämään uudestaan sekä kaikki välivaiheet olisi jouduttu kertaamaan. Lisäksi opiskelijan sekä opettajan näkemykset olisivat voineet olla aivan erilaisia opettajan vaihtuessa, mikä olisi vaikuttanut suuresti työn etenemiseen aikataulussa. Tähän riskiin sekä sen hallintaan liittyen pidettiin koko projektin ajan päivitettyä aikataulua tehdyistä työn vaiheista sekä tavoiteluetteloa, jota päivitettiin välittömästi tietyn vaiheen valmistuttua.

### 5.3 Rakentamisvaihe

Itse työn rakentamisvaihe alkoi lokakuun alussa sovitus mukaisesti. Rakentamisvaiheen alussa kävimme opinnäytetyönohjaajan kanssa läpi työn laajemman määrittelyn sekä projektin suunnittelun. Tapasin saman aiheen tiimoilta myös työpaikkani yksikönpäällikön sekä valvontaesimiehen, joita haastateltiin projektiin liittyen. Sovimme opinnäytetyönohjaajan kanssa niin, että ensin valmistuu työn raporttiosuus ja vasta sen jälkeen laatukäsikirja, kun kaikki siihen liittyvä aineisto on saatu kerätyksi eri haastatteluiden ja eri dokumenttien keruun myötä.



Kuvio 15. Projektin elinkaari ja vaihejako (mukaillen Ruuska 2012, 34)

Toteutusvaiheen aikana lokakuun lopulla saatiin toive opinnäytetyön toimeksiantajalta, että laatukäsikirjasta tulisi olla sisällysluettelo versio valmiina joulukuun 15 päivään mennessä. Raporttiosuuden tekeminen keskeytettiin hetkeksi aikaa ja sisällysluettelo koottiin valmiiksi. Tämä oli suhteellisen haastava osuus, mutta valmistuessaan se antoi erittäin hyvän kokonaiskuvan työn määrästä, mitä itse laatukäsikirjan laatimista kohtaan sisältyy. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen, jossa koko laatukäsikirja tulisi tuottaa vasta raporttiosuuden jälkeen, oli laatukäsikirjan sisällysluettelon tekeminen tässä vaiheessa erittäin hyvä asia. Laatukäsikirjan sisällysluettelo versio nähtiin tavoitteiden mukaisena ja se hyväksyttiin sellaisenaan. Sisällysluettelon valmistuminen oli eräänlainen testausvaihe



jossa Ruuskan mukaan (2012, 39) tarkistetaan, että järjestelmä tai tuote vastaavat asetettuja vaatimuksia sekä toiminnallisesti, että teknillisesti. Tässä vaiheessa voidaan tehdä myös tarvittavat korjaukset.

Laatukäsikirjan sisällysluettelon hyväksymisen jälkeen jatkui raporttiosuuden työstäminen. Samanaikaisesti suoritettiin haastattelut sekä niiden analysointi aikavälillä 2.10–15.12.2017. Tästä projektin vaiheesta on lisää alaluvussa 5.4. Kun raporttiosuus oli saatu viimeistelyä vaille valmiiksi, siirryttiin laatukäsikirjan tekemiseen aiemmin hyväksytyn sisällysluettelon pohjalta tammikuussa 2018.

## 5.4 Haastattelut

Opinnäytetyöprojektin aloitusvaiheessa tehtiin päätös haastateltavien henkilöiden määrästä sekä valittiin haastateltavat henkilöt. Haastateltaviksi valikoitui lopulta seitsemän henkilöä. Kolme henkilöä edusti niin sanottua operatiivista osaa henkilöstöstä, joiden haastattelu toteutettiin strukturoidun menetelmän mukaan. Haastateltaville henkilöille ilmoitettiin käynnissä olevasta projektista heti heinäkuussa.

Taulukko 4. Haastattelut

TITTELI	PÄIVÄMÄÄRÄ	HAASTATTELUTYYPPI
Turvallisuusvalvoja	1.12.2017	Strukturoitu
Varavuorovastaava	8.11.2017	Strukturoitu
Vuorovastaava	1.12.2017	Strukturoitu
Suunnittelija	14.11.2017	Avoim
Koordinaattori	14.11.2017	Avoim
Valvontaesimies	25.7.2017 19.10.2017	Avoim
Yksikön päällikkö	19.10.2017	Avoim

Operatiiviselle henkilöstölle lähetettiin haastattelukysymykset ennen haastattelua, jotta he voivat tutustua niihin. Strukturoidun haastattelun avulla pyrittiin saamaan juuri tältä ryhmältä syventäviä vastauksia. Lopulta yksi haastatteluvastaus (turvallisuusvalvoja) saapui sähköpostin välitykseltä. Kaksi muuta haastattelua suoritettiin haastattelemalla henkilöt matkapuhelimen äänentallennustyökalua hyödyntäen. Litteroinnin helpottamiseksi jaettiin haastatteluvastaukset yhdeksi äänitiedostoksi niin, että jokaisesta kysymyksestä muodostui yksi äänitiedosto. Yhteensä haastatteluista muodostui seitsemän eri äänitiedostoa per haastateltava. Sähköpostilla saapuneet vastaukset olivat hyvin suoria ja lyhyitä. Haastattelukysymykset ovat nähtävillä liitteessä 2.

Heinäkuussa 2017 valvontaesimiehen kanssa käyty haastattelu suoritettiin avointa haastattelu tyyliä käyttäen. Tässä haastattelussa pyrittiin selvittämään se, mitä tällä opinnäyte-työprojektilla halutaan saavuttaa ja mikä olisi työn viitekehys. Lokakuussa 2017 suoritettiin saman aiheen tiimoilta uusi haastattelu, jossa oli tällä kertaa mukana myös yksikön päällikkö valvontaesimiehen lisäksi. Tällä haastattelulla pyrittiin varmistamaan viitekehys sekä samaan selville eri ilmiöitä. Marraskuussa 2017 haastateltiin suunnittelija sekä koordinaattori heidän tehtäväalueeseensa liittyen. Kaikki avoimen tyylin haastattelut kirjattiin poikkeuksellisesti suoraan tietokoneelle. Vastauksia kirjatessa lihavoitiin välittömästi ne kohdat joiden arvioitiin olevan sisällönanalyysiä tehdessä merkityksellisempiä. Tämä menetelmä nähtiin hyödyllisemmäksi, kuin äänen tallentaminen ja sen litterointi, joka olisi erittäin työläs projekti.

Haastatteluiden johdosta kertyi suuri määrä aineistoa analysoitavaksi. Tässä opinnäyte-työssä käytettiin sisällönanalyysi menetelmää. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti sekä objektiivisesti. Sisällönanalyysi on sopiva menetelmä myös täysin strukturoimattoman aineiston analyysiin. Tällä menetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa johtopäätöksen tekemistä varten (Sarajarvi & Tuomi 2018, 117).

Haastatteluista esille nousseet ilmiöt ryhmittäin.

#### **Strukturoitu haastattelu:**

- operatiivinen henkilöstö ei tiedä tarkkaan mitkä heidän työnkuvansa ovat ja mitkä tehtävät kuuluvat esim. poikkeusoloissa kenenkin henkilön vastuulle
- laatukäsikirjan avulla työntekijä hahmottaa paremmin yhtiön tavoitteet, joka tuo yhdenmukaisuutta työn suorittamiseen
- laatukäsikirjassa tulee olla maininta eri henkilöiden työtehtävien kuvauksista niin, että ne pystytään hahmottamaan ja sisäistämään nopeasti
- henkilöstöllä ei ole käsitystä tällä hetkellä siitä, mikä on laatuodotus ja mitä laadulla tarkoitetaan palvelutyössä
- laatukäsikirjalla olisi suuri positiivinen vaikutus perehdytysprosessissa
- laatukäsikirjalle on suuri tarve.

#### **Avoin haastattelu:**

Avointa haastattelutyyliä käytettiin neljän eri henkilön haastatteluun. Aineiston analysoinnissa esille nousi seuraavia asioita: yhtiön strategian mukaisesti laatukäsikirja tulee olla käytössä vuoden 2018 aikana, laatukäsikirjaan tulee laatia tarkat kuvaukset yhtiön eri toimintoista, turvallisuusasiantuntijoiden toiminnankuvaus päivitetään myöhemmin, eri tukipalveluyksiköt laativat myös laatukäsikirjan, laatukäsikirjan puuttuminen koettiin ongelmalliseksi.

Sisällönanalyysin johtopäätöksenä voidaan todeta, että operatiivisen henkilöstön työnsuorittamisen laadukkuuden kannalta, laatukäsikirjan olemassaolo parantaisi työn suorittamisen yhtenäisyyttä merkittävästi sekä lisäisi perehdyttämisessä käytettäviä menetelmiä. Lisäksi henkilöstö olisi tietoinen siitä, mikä on yhtiön tavoite sekä mikä on yhtiön strategia. Tällä hetkellä ongelmaksi koetaan se, että operatiivinen henkilöstö ei tiedä, mitä heiltä tarkalleen odotetaan ja miten heidän työn laatu koetaan välittömästi suoritettujen työtehtävien jälkeen. Laatukäsikirjan avulla pystyttäisiin osoittamaan selkeämmin eri henkilöiden vastualueet. Tämän hetkinen epämääräisyys koetaan ongelmalliseksi. Lisäksi koettiin, että tämänkaltaisessa yksikössä, jossa suoritetaan erittäin vastuullista työtä, tulee olla selkeät laadulliset raamit, jotka jokainen työntekijä kykenee sisäistämään.

## 5.5 Lopputuloksen esittely ja arviointi

Tämän opinnäytetyöprojektin tuloksena valmistui tavoitteiden mukaisesti laatukäsikirja HUS-Kiinteistöt Oy turvapalveluysikölle. Aikataulu venyi suunnitellusta tavoitteesta yhdellä kuukaudella ja kahdella viikolla. Aikataulu oli mitoitettu omien opintojen mukaisesti. Aikataulun venymisellä ei ollut vaikutusta toimeksiantajan tavoitteisiin, koska laatukäsikirja tuli olla käyttöönottovalmiudessa vuoden 2018 aikana. Projektin vaiheet on kuvailtu kuviossa 16. Kaikki projektin vaiheet etenivät suunnitellun mukaisesti, ainoastaan laatukäsikirjan valmistuminen ja raporttiosuuden viimeistely venyivät tavoitellusta aikataulusta. Tähän vaikutti muiden meneillään olevien kurssien laajat tehtäväkokonaisuudet joiden aikataulu oli erittäin tiukka.

### Opinnäytetyöprosessi – Toteutunut aikataulu

ID	Tehtävä	Aloitus	Päätös	2017						2018					
				heinä	elo	syys	loka	marras	joulu	tamm	helm	maalis	huhti	touko	kesä
1	Projektin suunnittelu ja projektin asettaminen	17.7.2017	27.7.2017												
2	Lähdeaineiston hankinta	1.8.2017	10.8.2017												
3	Rakentamisvaihe raporttiosuus	2.10.2017	31.1.2018												
4	Haastattelut + purkaminen + analysointi	2.10.2017	15.12.2017												
5	Rakentamisvaihe laatukäsikirja	1.1.2018	30.4.2018												
6	Laatukäsikirjan analysointi	1.5.2018	3.5.2018												
7	Opinnäytetyön viimeistely / valmiin työn palautus	4.5.2018	15.5.2018												

Kuvio 16. Toteutunut aikataulu

Haastattelut suoritettiin aikataulun mukaisesti. Haastatteluiden analysoinnin jälkeen sekä raporttiosuuden valmistuttua tavoitettiin, alettiin laatimaan laatukäsikirjaa hyväksytyn sisällysluettelo version mukaisesti. Tässä vaiheessa huomioitiin tarkasti sisällönanalyysin avulla ilmenneet seikat.

Laatukäsikirjaa laadittaessa havaittiin olemassa olevien dokumenttien osittain vanhentunut tieto. Erilaisia aineistoja olivat vuosikertomus, intranetin kautta saatava tieto, ohjeistusmateriaalit sekä HUS-Kiinteistöt historiikki. Tämä aiheutti lisätyötä, vaikka asia oli tunnistettu riskienhallinnan avulla. Aineiston päivittämiseksi jouduttiin suorittamaan sähköpostitse tapahtuvaa tiedonvaihtoa. Lopulta aineiston luotettavuus saatiin korjattua ja työtä pystyttiin jatkamaan.

Laatukäsikirjan väli analysointi on suoritettu monivaiheisesti sen valmistuessa niin, että operatiivinen henkilökunta on antanut palautteen maaliskuussa 2018 ja yksikön päällikkö sekä valvontaesimies 4.1.2018 sekä 7.3.2018 ajankohtina. Varavuurovastaavana toiminut henkilö antoi kehitysidean tarkemmista henkilöstön tehtävien kuvauksista, joka toteutettiin toiveen mukaisena ja tehtävien kuvauksia laajennettiin yksityiskohtaisemmiksi. Muita kehitysideoita ei palautteiden perusteella tullut. Valmistunut laatukäsikirja hyväksyttiin toimeksiantajan toimesta toukokuun alussa.

Valmistunut laatukäsikirja sisältää seuraavat kokonaisuudet pääluvuittain:

1. Yrityksen taustatiedot
2. Organisaatio
3. Toiminnan perusteet
4. Toiminnot
5. Asiakkaat
6. Henkilöstö
7. Poikkeustilanteet
8. Vartiointin paikalliskohteet
9. Koulutus
10. Sopimusmenettelyt
11. Tavoitteet
12. Raportointi ja dokumentointi
13. Kokouskäytännöt
14. Projektit

Luvuissa 1-3 käydään läpi yrityksen taustatietoja, organisaatorakennetta sekä turvapalveluiden toiminnan perusteet. Luvussa 4 on kuvattu yrityksen eri toiminnot. Tämän lisäksi luku sisältää erilaisia ohjeistusmateriaaleja. Luvuissa 5 ja 6 käydään läpi asiakas ja henkilöstö asiat. Luku 7 käsittelee erilaisia poikkeustilanteita. Luku 8 sisältää vartiointin paikalliskohteet. Luvussa 9 käsitellään koulutus, rekrytointi sekä perehdytys asioita. Luvussa 10

käsitellään sopimusmenetelyitä ja luvussa 11 yhtiön tavoitteita. Luvuissa 12, 13 ja 14 käsitellään yhtiön raportointi ja kokouskäytäntöjä sekä meneillään olevia projekteja joissa turvapalvelut-yksikkö on mukana.

Pää- sekä alalukujen sisältö on koottu eri dokumenteista, omiin näkemyksiin sekä sisällyönanalyysin päätelmiin perustuen. Alaluvut ovat nähtävissä liitteessä numero yksi. Internetsivuja ja intranettiä on käytetty ainoastaan luvuissa 1, 3 ja alaluvussa 7.9 Veri tai muu biologinen tapaturma.

Ohjeistusmateriaaleja on hyödynnetty pääluvuissa:

- 2. Organisaatio
- 4. Toiminnot
- 5. Asiakkaat
- 6. Henkilöstö
- 7. Poikkeustilanteet
- 9. Koulutus
- 12. Raportointi ja dokumentointi

Lisäksi ohjeistusmateriaaleja hyödynnettiin alaluvuissa: 4.2 Turvapalveluiden tehtäväluokitukset, 4.3 Vartiointi, 4.3.1 Vartijan yleiset ohjeet, 4.3.3 Radioliikenne, 4.3.4 Kohdelyhennykset, 4.3.5 Löytö- ja potilastavarain käsittelyohje, 6.1 – 6.5 Henkilöstöasiat, 9.1 Rekrytointi sekä 9.2 Uuden työntekijän perehdytys.

Omia näkemyksiä on hyödynnetty pääluvuissa:

- 3. Toiminnan perusteet
- 6. Henkilöstö
- 8. Vartiointin paikalliskohteet
- 13. Kokouskäytännöt

Tämän lisäksi omia näkemyksiä on hyödynnetty alalukujen kohdissa: 4.3 Vartiointi, 4.3.2 Määräaikaistehtävät HUS-Turvapalvelut-yksikössä, 4.3.3 Radioliikenne, 4.3.4 Kohdelyhennykset, 4.5 Turvallisuustekniikka, 4.5.1 Kameravalvonta, 4.5.2 Kulunvalvonta, 9.1 Rekrytointi, 9.3 Voimankäyttökoulutus sekä 10.3 Vuorovastaavan rooli.

Seuraavat alalukujen kohdat on kerätty täysin avoimen haastattelu menetelmän kautta: 4.1– 4.1.5 Turvakeskuksen toimiston palvelut sekä 4.4 – 4.4.9 Pysäköinti. Lisäksi sisällyönanalyysin päätelmiä on hyödynnetty alaluvussa 4.5.4 Käytössä oleva järjestelmä ja pääluvuissa: 6. Henkilöstö, 10. Sopimusmenettelyt, 11. Tavoitteet sekä 14. Projektit.

Lopputuloksen kehitys- ja ylläpitotarpeina nähdään seuraavat asiat:

- turvallisuusasiantuntijoiden toiminnan kuvaus
- toimistopalveluiden laadun määrittäminen
- laatukäsikirjan jatkuva säännöllinen päivittäminen
- henkilöstön mukaan ottaminen laadun määrittämiseen.

Turvakeskuksen remontin valmistuessa turvallisuusasiantuntijoiden toimipiste sijoittuu uuteen turvakeskukseen. Turvakeskus valmistuessaan kattaa eri palvelut yhteen, jonka johdosta myös turvallisuusasiantuntijoiden toiminnankuvaus tulee päivittää laatukäsikirjaan. Toimintojen vakiintuessa muutostilanteen jälkeen myös toimistopalveluiden laatukriteerit on syytä määrittää, joita ei tämän hetkisen tilanteen johdosta ole pystytty tekemään aukottomasti. Laatukäsikirjaa tulee jatkossa päivittää säännöllisesti ajankohtaiseen muotoon ja henkilöstö tulee osallistuttaa laadun määrittämiseen.

## **6 Pohdinta ja johtopäätökset**

Opinnäytetyöprojekti kehitti ammatillista asiantuntijuutta sekä oman tekemisen analysointia. Opinnäytetyön aloitus hetkestä saakka on opinnäytetyöhön sekä opiskeluun liittyvät asiat olleet elämää hallitsevia kokonaisuuksia. Tiedostamalla projektin aikainen kiire ja vaativuus, voidaan prosessista saada enemmän irti niin ammattimaisen, kuin henkisenkin kasvun kautta. Kehittyminen opinnäytetyöprojektin aikana on ollut merkittävämpää, kuin minkään muun yksittäisen opintoihin liittyvän kokonaisuuden aikana.

Kriittinen ajattelutapa on kehittynyt valtavasti opinnäytetyöprosessin edetessä. Ammattimaisen kasvun lisäksi on kasvua tapahtunut myös henkisellä tasolla ja voimavarat tunnistetaan aiempaa paremmin. Monen päällekkäisen kurssin ja opinnäytetyön yhtäaikainen työstäminen opetti itsensä johtamista, koska päällekkäinen työmäärä oli huomattava. Tavoitteen asettamisen mukaisesti kaikki syksyn ja kevään kurssit suoritettiin hyväksytysti yhdessä opinnäytetyöprojektin kanssa.

### **6.1 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja uutuusarvo**

HUS-Kiinteistöt Oy:n turvapalveluyksikkö on erittäin monipuolinen palvelun tarjoaja ja se on osa HUS-Tukiyksiköitä. Huomioiden yksikön toimintojen monipuolisuuden, sen olemassaolon merkityksen sekä meneillään olevan sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen voidaan todeta, että opinnäytetyönä valmistuneella laatukäsikirjalla on erittäin ajankohtainen ja suuri merkitys. Laatukäsikirja sisältää palveluntuottajan vision, laatutavoitteen, yhtiön tehtävät ja tehtävien kuvaukset, organisaation kuvauksen sekä henkilöstö- ja asiakas-kuvaukset. Ilman laatukäsikirjaa kyseisten asioiden kuvaus olisi erittäin haastavaa. Laatukäsikirjaa voidaan sen laatimisen jälkeen päivittää jatkossa erittäin kätevästi sekä nopeasti.

### **6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprojekti oli erittäin kunnianhimoinen ja laaja kokonaisuus toteutettavaksi. Projektin onnistumisen kannalta merkittävämpinä asioina pidetään riskienhallinnan toteuttamista sekä aikataulutusta. Ilman näitä kahta merkittävää kokonaisuutta ei työ olisi valmistunut kevään 2018 aikana. Tunnistetuista riskeistä toteutui lopulta kolme eri kokonaisuutta. Saatavilla oleva materiaali oli osittain vanhaa, jonka johdosta tietoja jouduttiin päivittämään sekä osaa materiaalista tuli tarkastella erittäin kriittisesti. Tämän johdosta prosessi hidastui hieman, mutta sillä ei ollut valmistumisen kanssa lopulta kovinkaan suurta merkitystä.

Syksyllä 2017 opinnäytetyöprosessi eteni mallikkaasti ja sujuvasti. Opintovapaiden alettua lokakuussa jäi työn tekemiseen enemmän voimavaroja, kuin vuorotyötä samaan aikaan tehdessä. Toinen tunnistetuista riskeistä liittyi päällekkäisten kurssien aiheuttamaan kiireeseen ja väsymykseen. Vaikka riski oli tunnistettu ja aikataulusta oli tehty tilanne huomioiden hyvinkin joustava, aiheutti muut meneillään olevat kurssit kiirettä ja stressiä ennakoitua enemmän. Kurssien tehtäväkokonaisuudet olivat ennakoitua laajempia ja palautusaikataulut olivat tiukkoja. Syksyn 2017 aikana saatiin suoritetuksi kuusi eri kurssia. Kevään 2018 aikana suoritettiin suuntautumisopinnot, yhteensä myös kuusi eri kurssia. Näiden ohella tehtiin samanaikaisesti opinnäytetyötä.

Helmi-maaliskuussa 2018 opinnäytetyön tekeminen hidastui hieman ja tekstin tuottamisesta tuli vaikeampaa. Samalla havahduttiin siihen, että aiemmin rutiininomaisesti laadittu päiväkohtainen aikataulu ei enää pitänytkaan ja työtä tehtiin usein koulun kirjastossa vielä koulun sulkemisen aikaan. Koska työ ei edennyt lukuisista yrityksistä huolimatta, keskeytyksen tekeminen ja keskittyminen kohdistui muihin meneillään oleviin kursseihin täysipainoisesti. Kun suuntautumisopinnot kaksikin laajaa kurssikokonaisuutta oli saatu suoritettua, palattiin takaisin opinnäytetyön pariin. Huhtikuussa toteutui kolmas tunnistetuista riskeistä, kun opinnäytetyöohjaaja vaihtui. Työ oli edennyt tarpeeksi pitkälle, joten tällä tapahtumalla ei ollut niin suurta vaikutusta, kuin mitä sillä olisi ollut sen tapahtuessa esimerkiksi tammi-kuun aikana. Tässä vaiheessa opinnäytetyöstä oli jäljellä laatukäsikirjan sekä raporttiosuuden viimeistely. Työ valmistui lopulta aikataulusta jäljessä yhden kuukauden ja kahden viikon verran.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui erinomaisesti koko prosessin ajan. Kaikki sovitut aikataulut pitivät ja pyydettyihin väli arviointeihin saatiin vastaukset todella nopeasti. Toimeksiantaja suhtautui projektiin innokkaasti ja asiantuntevasti. Projektin aikana pystyttiin soveltamaan koulussa opittuja asioita ja tämän projektin myötä myös henkilökohtainen vastuu kasvoi. Projektikohtaista motivaatiota ja tahtotilaa koettiin arvostettavan toimeksiantajan taholta. Työskentely heidän kanssaan oli sujuvaa sekä mielekästä ja koko projektin ajan oli vahva tunne siitä, että opinnäytetyönä valmistuvalla produktilla on suuri merkitys yritykselle. Opinnäytetyöprojekti palveli näin ollen molempien tarpeita.

Oman oppimisen ja asiantuntijaksi kasvamisen kannalta tämä opinnäytetyöprosessi on ollut valtava kehitysaskel. Prosessin myötä on opittu laatuun liittyviä asioita sekä laadun merkityksestä palvelutyöhön. Aiemmin laatuun liittyvät asiat koettiin hyvin yksinkertaisella tavalla eikä eri standardeista ollut juuri minkäänlaista näkemystä. Opinnäytetyöprosessin myötä opittiin se, miten laatu koetaan ja miten se sisältyy myös turvallisuusalan toimintaan.



Kriittinen suhtautuminen kehittyi myös asiakastyytyväisyyteen liittyviin kokonaisuuksiin. Mikäli asiakaspalautteen keruu ei perustu systemaattisuuteen tai spontaaniin palautteen keruuseen, voi asiakastyytyväisyyslukemat olla vääristyneitä. Tällä on suora vaikutus liiketoiminnan kehittymiseen ja palvelun laadun tasoon. Tämän projektin avulla opittiin myös asioita eri haastattelumenetelmistä sekä aineiston analyysin tekemisestä. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun haastatteluja suoritettiin ammattimaiseen tarkoitukseen. Projekti on tämän lisäksi kehittänyt vuorovaikutustaitoja, viestintätaitoja, yhteistyötaitoja eri organisaatioiden välillä sekä projektinhallinnan ja johtamisen taitoja.

**Projektin aikana esille nousi kaksi varsin varteenotettavaa kehitysideaa:**

- Asiakaspalautteen kerääminen spontaanisti suoritetun työtehtävän jälkeen
- Laatuvaatimusten tarkempi määrittäminen eri tasojen avulla

Asiakaspalautteen antamisen tulisi olla sujuvaa ja tarvittaessa myös nopeaa. Asiakaspalautetta olisi hyvä kerätä satunnaisesti työtehtävien jälkeen ja saadut tulokset tulisi käsitellä esimerkiksi viikkopalaverissa. Kerran vuodessa kerätty asiakaspalautte ei ole täysin luotettava eikä palautteen keräämisen sykli ole riittävä. Palautteesta saadaan luotettavaa, kun sen on kerätty ajallisesti lähellä palvelutapahtumaa ja palautetta kerätään tarpeeksi usein. Pahimmillaan vuoden aikajaksolla asiakastyytyväisyys voi laskea monta yksikköä, jonka jälkeen ongelmaan puuttaminen on erittäin haastavaa. Kun palautetta saadaan tasaisin väliajoin voidaan havaittuihin poikkeamiin puuttua ripeästi.

Laatuvaatimusten määrittäminen eri tasojen avulla helpottaisi turvallisuusvalvojaa havainnollistamaan odotetut laatuvaatimukset eri tilanteissa. Uuden turvallisuusvalvojan aloittaessa työtehtävät, on hänellä varmasti mielessä se, että mitä häneltä odotetaan ja mihin palvelun tasoon ollaan tyytyväisiä. Laatuvaatimusten määrittämisellä pystytään antamaan kehukset, jonka johdosta työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan. Työn ollessa ajoittain hyvin hektistä ja haastavaa olisi todella tärkeää, että laatuvaatimukset olisi määritetty. Tähän kehitystyöhön tulisi osallistuttaa henkilökuntaa ja siitä tulisi tehdä jatkuva prosessi.

Opinnäytetyöprojektin merkitystä yleisellä tasolla arvioiden voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön avulla on saatu lisättyä turvapalveluyksikön henkilöstön tietoisuutta laadun merkityksestä palveluammattissa sekä sitä, miten tärkeää sen tiedostaminen on menestyvän liiketoiminnan näkökulmasta. Opinnäytetyöprojektissa mukana ollut henkilöstö on joutunut miettimään laatuun liittyviä kysymyksiä useasti prosessin aikana, mikä on edistänyt huomattavasti itse laatutyötä. Opinnäytetyöprojektilla katsotaan olleen erittäin positiivinen vaikutus toimelähtöisyyteen sekä itse opinnäytetyön laatijan ammattimaiseen kasvuun kohti asiantuntijuutta.

## Lähteet

Aapio, L. yms. 2007. Ammattina turvallisuus. WSOY. Helsinki.

Aho, P. 2006. Yksityinen turvallisuusala – Poliisin kilpailija vai yhteistyökumppani? Pro gradu tutkielma. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93948/gradu01434.pdf?sequence=1> Luettu: 11.1.2018

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Alueuudistus 2017. Palvelutuottajan vaatimukset sotelainsäädännössä. Dokumentit. Luettavissa: <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/2271254/Palveluntuottajan+vaatimukset+sotelains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6ss%C3%A4+esittelydiat+9.5.2017.pdf/7bc56280-c30b-4cf8-ab30-373133d9b1e1> Luettu: 11.1.2018

Barsalou, M, A. 2016. The quality improvement field guide – Achieving and maintaining value in your organization. CRC Press. New York.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Edilex. Yksityisen turvallisuusalan lakiuudistus tulee voimaan 2017 alussa. Luettavissa: <https://www.edilex.fi/uutiset/50252> Luettu: 11.1.2018

Elinkeinoelämän keskusliitto. Sääntelytalkoissa edettävä sanoista tekoihin. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/yrittajyy/saantely/> Luettu: 11.1.2018

Etelä-Suomen Sanomat 2017. Turva-ala kasvaa taloutta nopeammin. Luettavissa: <https://www.ess.fi/uutiset/talous/art2389982> Luettu: 11.1.2018

Finanssialan Keskusliitto 2017. ISO 9001:2008 Laatukäsikirjan laatimismalli. Luettavissa: [http://www.finanssiala.fi/vahingontorjunta/dokumentit/ISO\\_9001\\_2008\\_Laatukasikirjan\\_laatimismalli\\_FK2009.pdf](http://www.finanssiala.fi/vahingontorjunta/dokumentit/ISO_9001_2008_Laatukasikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf) Luettu: 21.11.2017

Fisher, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki.

Foster, S. 2017. Managing quality – Integrating The Supply Chain. Pearson Education. Essex.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki.

Heikkilä, A-M. Kortelainen, H. Kupi, E. Lanne, M. Multanen, A. Murtonen, M. Palomäki, K. Rajala, A. Toivonen, S. Uusitalo, T. & Wuoristo, T. 2010. Turvallisuusalan liiketoiminnan kasvualueet ja – mahdollisuudet Suomessa. Teknologian tutkimuskeskus Oy. VTT tiedotteita. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Arto\\_Rajala/publication/42740351\\_Turvallisuusalan\\_liiketoiminnan\\_kasvualueet\\_ja\\_-mahdollisuudet\\_Suomessa/links/0046352a70b8b89f04000000/Turvallisuusalan-liiketoiminnan-kasvualueet-ja-mahdollisuudet-Suomessa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Arto_Rajala/publication/42740351_Turvallisuusalan_liiketoiminnan_kasvualueet_ja_-mahdollisuudet_Suomessa/links/0046352a70b8b89f04000000/Turvallisuusalan-liiketoiminnan-kasvualueet-ja-mahdollisuudet-Suomessa.pdf) Luettu: 15.11.2017

Hietalahti, E. 10.4.2017. Turva-alan kasvu poikii yrityskauppoja. Nordic Growth. Artikkel. Luettavissa: <https://www.nordicgrowth.com/fi/avainsana/turvallisuusala/> Luettu: 15.11.2017

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Oy Yliopistokustannus HYY yhtymä. Helsinki.

Hyvärinen, M. & Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2014. Haastattelun analyysi. Hansaprint Oy. Vantaa.

HUS. Sairaanhoidoalueet. Luettavissa: <http://www.hus.fi/hus-tietoa/sairaanhoitoalueet/Sivut/default.aspx> Luettu: 11.1.2018

HUS-Kiinteistöt Oy 2018. Luettavissa: [http://www.hus-kiinteistot.fi/hus-kiinteistot\\_oy](http://www.hus-kiinteistot.fi/hus-kiinteistot_oy) Luettu: 11.1.2018

HUS-Kiinteistöt Oy 2017. 25-Vuotis historiikki. Luettavissa: <http://hus-kiinteistot.fi/historiikki/files/assets/basic-html/page-1.html> Luettu: 11.1.2018

HUS 2017. Tukipalvelut. Luettavissa: <http://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/Sivut/default.aspx> Luettu: 7.2.2018

Inspecta 2018. Laatu järjestelmän sertifiointi ISO 9001. Luettavissa: <https://www.inspecta.fi/Palvelut/Sertifiointi-ja-arviointi/Johtamisjarjestelmasertifiointi/laatu/Laatujarjestelman-sertifiointi-ISO-9001/> Luettu: 27.1.2018

ISO 2017. International Organization for Standardization. Members. Luettavissa: <https://www.iso.org/members.html> Luettu: 27.1.2018

Kaarla, K. 25.7.2017. Valvontaesimies. HUS-Kiinteistöt Oy. Haastattelu. Helsinki.

Kajaanin ammattikorkeakoulu KAMK. Haastattelu – Haastattelumuodot. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu> Luettu: 07.02.2018

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes print. Jyväskylä.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja. Juvenes print. Jyväskylä.

Karjalainen, E. 2016. Johtaja ja gurujen suuret laatuopit. Six sigma. Artikkel. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/gurujen-laatuopit/> Luettu: 24.7.2017

Kerttula, T. 2010. Vartijat ja järjestyksenvalvojat julkisen vallan käyttäjinä. Väitöskirja. Oikeustieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/18361/vartijat.pdf?sequence=2> Luettu: 13.1.2018

Korhonen, T. 14.11.2017. Pysäköintisuunnittelija. HUS-Kiinteistöt Oy. Haastattelu. Helsinki.

Laatuakatemia, 2010. Laatu – käsite ja tehtävät. Luettavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatu.htm> Luettu: 7.11.2017

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 21.8.2015/1085.

Laki ympäristövaikutusten arviointimenettelystä 5.5.2017/252

Logistiikan maailma. Laadunhallinta, laatujohtaminen ja – järjestelmät. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laadunhallinta-laatujohtaminen-ja-jarjestelmat/> Luettu: 11.1.2018

- Nicholas, J. 2014. Hoshin kanri and critical success factors in quality management and lean production. Luettavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2014.976938> Luettu: 23.7.2017
- Paasonen J. 31.7. 2017. Yksityisen turvallisuusalan sääntelyyn liittyvä tutkimusprojekti. Blogi Luettavissa: [https://jyripaasonen.fi/yksityisen-turvallisuusalan-saantelyyn-liittyva-tutkimusprojekti/#\\_ftnref4](https://jyripaasonen.fi/yksityisen-turvallisuusalan-saantelyyn-liittyva-tutkimusprojekti/#_ftnref4) Luettu: 11.1.2018
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy. Juva.
- Poliisi 2017. Yksityinen turvallisuusala ja lupaviranomaiset. Luettavissa: [https://www.poliisi.fi/luvat/yksityinen\\_turvallisuusala](https://www.poliisi.fi/luvat/yksityinen_turvallisuusala) Luettu: 12.1.2018
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Räikkönen, T. 2002. Riskienhallinnan kehityskaari ja vaikuttavuusarviointi. Turvallisuus- ja ympäristöriskit. Teknologian tutkimuskeskus Oy VTT tiedotteita. Luettavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2156.pdf> Luettu: 23.7.2017
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Sarala, A. & Sarala, U. 2010. Oppiva organisaatio. Oy Yliopistokustannus HYY yhtymä. Helsinki.
- Sertifiointi 2017. Sertifiointi. Luettavissa: <http://sertifiointi.com/sertifiointi/> Luettu: 24.1.2018
- Shridhara, B. 2009. Total Quality Management ISBN 97881786621527. Global Media. Electronic book. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=3011272> Luettu: 23.7.2017
- Sisäasiainministeriö 2009. Poliisi 2020 – Poliisin pitkän aikavälin henkilöstö tarpeiden suunnitelma. Luettavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79751/sm\\_052009.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79751/sm_052009.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu: 12.1.2018
- Sisäministeriö 2017a. Pakolainen pakenee vainoa kotimaassaan. Luettavissa: <http://intermin.fi/maahanmuutto/turvapaikanhakijat-ja-pakolaiset> Luettu: 13.1.2018

Sisäministeriö 2017b. Vartioiden ja järjestyksen valvojen käyttö on lisääntynyt. Luettavissa: <http://intermin.fi/poliisiasiat/vartiointi-ja-jarjestyksenvalvonta> Luettu: 11.1.2018

Sisäasiainministeriön asetus vartijan voimankäyttökoulutuksesta ja voimankäyttökouluttajan koulutuksesta 15.12.2010/1121.

Sisäasiainministeriön asetus vartijan ja järjestyksenvalvojan asusta ja järjestyksenvalvojan tunnuksista 20.10.2016/875.

STL. Suomalaisen työn liitto 2015. Yhteiskunnallinen yritys 2015 selvitys. Tutkimus sarja. Luettavissa: <https://suomalainty.fi/2015/07/08/yhteiskunnallinen-yritys-2015-selvitys/> Luettu: 11.1.2018

SFS Ry 2018c. Suomen Standardisoimisliitto. ISO 9000 standardisarjan valinta ja käyttö. Opas. Luettavissa: [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_9000\\_laadunhallinta](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta) Luettu: 27.1.2018

SFS Ry 2016. Suomen Standardisoimisliitto. Mitä laatu on. Artikkelit. Luettavissa: [https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet\\_2016/mita\\_laatu\\_on\\_artikkeli](https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli) Luettu: 10.11.2017

SFS Ry 2013. Suomen Standardisoimisliitto. Standardit ja standardisointi 2013. SFS-Käsikirja 1. Luettavissa: [http://www.sfsedu.fi/files/180/KK\\_1\\_2013.pdf](http://www.sfsedu.fi/files/180/KK_1_2013.pdf) Luettu: 24.1.2018

SFS Ry 2018b. Suomen Standardisoimisliitto. SFS, EN, ISO? Luettavissa: [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/standardi\\_tutuksi/sfs\\_en\\_iso](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi/sfs_en_iso) Luettu: 27.1.2018

SFS Ry 2017. Suomen Standardisoimisliitto. Tuotteet valokeilassa. Luettavissa: [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa) Luettu: 24.1.2018

SFS Ry 2018a. Suomen Standardisoimisliitto. Usein kysytyt kysymykset. Luettavissa: [https://www.sfs.fi/usein\\_kysyttya](https://www.sfs.fi/usein_kysyttya) Luettu: 24.1.2018

Tilastokeskus 2007. Palvelualojen toimialakatsaus 3/2007. Luettavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art\\_2008-01-14\\_004.html?s=0#\\_ga=2.71871189.776426115.1515853784-11825329.1515594770](http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-01-14_004.html?s=0#_ga=2.71871189.776426115.1515853784-11825329.1515594770) Luettu: 13.1.2018

Tilastokeskus 2016. Työllistämistoiminta ja turvallisuusala palvelualojen kasvun kärjessä. Tilastot. Luettavissa: [http://tilastokeskus.fi/til/plv/2016/05/plv\\_2016\\_05\\_2016-08-15\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/plv/2016/05/plv_2016_05_2016-08-15_tie_001_fi.html) Luettu: 15.11.2017

Tilastokeskus 2017. Palveluiden liikevaihto kasvoi kesä-elokuussa 6,9 prosenttia vuodentakaisesta. Tilastot: Luettavissa: [http://tilastokeskus.fi/til/plv/2017/08/plv\\_2017\\_08\\_2017-11-14\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/plv/2017/08/plv_2017_08_2017-11-14_tie_001_fi.html) Luettu: 15.11.2017

UEF 2018. University Of Eastern Finland. Auditoinnin määritelmä. Luettavissa: <https://www.uef.fi/auditointi> Luettu: 24.1.2018

Valmiuslaki 29.11.2011/1552.

## Liitteet

### Liite 1. Laatukäsikirja





## Sisällysluettelo

1	YRITYKSEN TAUSTATIEDOT .....	4
2	ORGANISAATIO .....	4
3	TOIMINNAN PERUSTEET .....	5
4	TOIMINNOT .....	6
4.1	Turvakeskuksen toimiston palvelut .....	6
4.1.1	Henkilökorttien valmistus .....	6
4.1.2	Kulcutunnisteiden aktivointi ja päivitys .....	6
4.1.3	Pysäköintikorttien myynti ja aktivointi .....	7
4.1.4	Laskutus ja toimitustyöt .....	7
4.1.5	Sisäiset tehtävät, henkilöstöhallinnolliset työt ja raportointi .....	8
4.2	Turvapalveluiden tehtäväluokitukset .....	8
4.3	Vartiointi .....	11
4.3.1	Vartijan yleiset ohjeet .....	12
4.3.2	Määräaikaistehtävät HUS- Turvapalvelut yksikössä .....	13
4.3.3	Radioliikenne .....	14
4.3.4	Kohdelyhennykset .....	16
4.3.5	Löytö- ja potilastavaran käsittelyohje .....	17
4.4	Pysäköinti .....	18
4.4.1	Pysäköinti määräykset .....	18
4.4.2	Pysäköinnin vastualueet .....	18
4.4.3	Pysäköintihallit, ulkopaikat sekä potilaiden saattopaikat .....	18
4.4.4	Asiakas sekä henkilökunta pysäköinti .....	19
4.4.5	Tehtävät – Koordinointi ja suunnittelu .....	19
4.4.6	Vartioiden operatiivinen rooli .....	19
4.4.7	Huolto yhteistyökumppanit .....	19

4.4.8	Sähköautot .....	19
4.4.9	Tulevaisuus: Verkkokauppa, mobiilisovellus, Espoon sairaalan pysäköinti .....	20
4.5	Turvallisuustekniikka .....	20
4.5.1	Kameravalvonta .....	20
4.5.2	Kulunvalvonta .....	20
4.5.3	Spider henkilöturvajärjestelmä .....	20
4.5.4	Käytössä oleva järjestelmä .....	21
5	ASIAKKAAT .....	22
6	HENKILÖSTÖ .....	22
6.1	Työvuorotaulukot .....	25
6.2	Vuosilomat .....	26
6.3	Kertausharjoitus .....	26
6.4	Vuosi-ilmoitus ja henkilörekisteri .....	27
6.5	Uusi työntekijä .....	27
7	POIKKEUSTILANTEET .....	28
7.1	Pommiuhkaus .....	28
7.2	Suuronnettomuus .....	29
7.3	Toimintaohje palo- ja vaaratilanteessa .....	30
7.4	Omaisuusrikostutkinta .....	30
7.5	Kuljetuspalveluohje .....	31
7.6	HHL-Häilytyksien toimintaohje / järjestelmäviat .....	31
7.7	Evakuointi helikopterikentän kautta .....	35
7.8	Parkkihalli 1 tulipalo .....	35
7.9	Veri tai muu biologinen tapaturma .....	36
7.10	Infektiohälytystilanne .....	38
7.11	Vaarallinen henkilö potilashuoneessa .....	40
7.12	Panttivankitilanne .....	41
8	VARTIOINNIN PAIKALLISKOHTEET .....	42

9	KOULUTUS .....	42
9.1	Rekrytointi .....	43
9.2	Uuden työntekijän perehdytys .....	43
9.3	Voimankäyttökoulutus .....	44
10	SOPIMUSMENETTELYT .....	44
10.1	Toimintamenetelmät .....	44
10.2	Toimeksiantosopimusmenetelmä vaatimuksena toiminnalle .....	44
10.3	Vuorovastaavan rooli .....	45
11	TAVOITTEET .....	45
12	RAPORTOINTI JA DOKUMENTOINTI .....	45
13	KOKOUSKÄYTÄNNÖT .....	45
14	PROJEKTIT .....	46
	LAATUKÄSIKIRJAN PÄIVITYS .....	46

## Liite 2. Haastattelulomake



HUS-KIINTEISTÖT OY

TURVAPALVELUT

1(1)

OPINNÄYTETYÖPROJEKTI - LAATUKÄSIKIRJA  
AINEISTONKERUU - HAASTATTELUKYSYMYKSET  
JUHA HÄNNINEN  
TURVALLISUUSVALVOJA

1. MITEN KOET PEILATEN OMAA TYÖSTÄSI, ETTÄ LAATUKÄSIKIRJASTA OLI HYÖYTYÄ?
2. MITÄ LAATUKÄSIKIRJAN TULISI MIELESTÄSI SISÄLTÄÄ, ETTÄ SE PARANTAISI OMAN TYÖSI LAATUA?
3. AJATELLEN UUTTA TYÖNTEKIJÄÄ, HELPOTTAAKO LAATUKÄSIKIRJA HÄNEN PEREHDYTYS PROSESSIA? JOS VASTAUS KYLLÄ NIIN MILLÄ TAVALLA?
4. NÄETKÖ LAATUKÄSIKIRJAN TYÖTURVALLISUUTTA TUKEVANA ASIANA? JOS VASTAUSENA KYLLÄ – MITEN NÄET? JOS VASTAUKSENA EN NÄE – MISTÄ SYYSTÄ ET NÄE?
5. MIKÄ ON KÄSITYKSESI LAADUSTA JA SEN MÄÄRITTELYSTÄ LIITTYEN TURVAPALVELUIHIN JA SEN PROSESSEIHIN?
6. KOETKO YRITYKSEMME NYKYISEN OHJEISTUKSEN OLEVAN RIITTÄVÄLLÄ TASOLLA? MITÄ MUUTTAISIT / PARANTAISIT?
7. MIKÄ SAISI TYÖNTEKIJÄT INNOTUMAAN LUKEMAAN LAATUKÄSIKIRJAA SEKÄ YLEISTÄ OHJEISTUSTA?

PL 242, 00029 HUS  
Haartmaninkatu 4, Helsinki  
Puhelin 09-4711 vaihde  
Telekopio 09-471 75408

Y-tunnus 0821653-6  
Helsinki